MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

AUŠRA LEONAVIČIŪTĖ

LYČIŲ LYGYBĖ LYDERYSTĖJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovė
Doc. dr. Birutė Aleksandravičiūtė

Vilnius, 2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

LYČIŲ LYGYBĖ LYDERYSTĖJE

Lyderystės ir pokyčių vadybos
(Ugdomojo vadovavimo specializacijos)
magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N61001

Vadovė
Doc. dr. Birutė Aleksandravičiūtė
2017-11-20

Atliko
UVmns5-01 gr. stud.
Aušra Leonavičiūtė
2017-11-18

Vilnius, 2017

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS ... 4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS ... 5
PRIEDŲ SĄRAŠAS ... 7
ĮVADAS ... 8
1. TEORINIAI LYČIŲ LYDERYSTĖS ASPEKTAI ... 10
1.1. Lyderystės samprata ... 10
1.2. Lyderystė ir vadovavimas ... 11
1.3. Lyderio savybės ... 13
1.4. Lyties įtaka lyderystėje ... 15
1.4.1. Lytims būdingi lyderystės stiliai ... 16
1.4.2. Lytims būdingi lyderių bruožai ... 21
1.5. Barjerai lyčių lyderystėje ... 23
1.6. Veiksniai, skatinantys lyčių lygybę ... 26
2. LYČIŲ LYGYBĖS STATISTINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ ... 27
2.1. Darbas ... 28
2.2. Pinigai ... 30
2.3. Žinios ... 32
2.4. Laikas ... 33
2.5. Galia ... 34
2.6. Sveikata ... 36
3. LYČIŲ LYGYBĖS LYDERYSTĖJE EMPIRINIS TYRIMAS ... 38
3.1. Tyrimo metodologija ... 38
3.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės ... 38
3.1.2. Tyrimo etika ... 39
3.1.3. Tyrimo imtis ... 40
3.1.4. Tyrimo metodas ir tyrimo instrumentas ... 42
3.2. Tyrimo rezultatai ... 45
3.2.1. Respondentų charakteristika ... 46
3.2.2. Lyderių moterų ir lyderių vyrų savybės ... 50
3.2.3. Požiūris į skirtingų lyčių lyderius ... 60
IŠVADOS ... 68
PASIŪLYMAI ... 69
LITERATŪROS SĄRAŠAS ... 70
ANOTACIJA ... 75
ABSTRACT ... 76
SANTRAUKA ... 77
SUMMARY ... 78
PRIEDAI ... 79

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovavimą ir lyderystę apibūdinantys bruožai 12
2 lentelė. Moterų ir vyrų lyderystės bruožai 18
3 lentelė. Tyrimo imties nustatymo lentelė 41
4 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno struktūra 43
5 lentelė. Tyrimo klausimyno patikimumas 45

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Lyčių lygybės indeksas Lietuvoje ir ES 2005, 2010, 2012 m. 27
2 pav. Užimtumo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 28
3 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 29
4 pav. Vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 30
5 pav. Skurdo rizikos lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 31
6 pav. Išsilavinimo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 32
7 pav. Ne visą darbo dieną dirbančių vyrų ir moterų užimtumas Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 33
8 pav. Tikėtina gyvenimo trukmė Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m. 36
9 pav. Respondentų lytis 46
10 pav. Respondentų amžius 46
11 pav. Respondentų išsilavinimas 47
12 pav. Respondentų gyvenamoji vieta 48
13 pav. Sektorius, kuriame dirba respondentai 48
14 pav. Respondentų pareigos 49
15 pav. Respondentų bendras darbo stažas (%) 50
16 pav. Respondentų nuomonė, ar jie savo vadovus laiko lyderiais (%) 51
17 pav. Priežastys, kodėl vadovai nelaikomi lyderiais 52
18 pav. Lyderio lytis (%) 52
19 pav. Lyderio savybės: vizijos turėjimas (%) 53
20 pav. Lyderio savybės: gebėjimas įkvėpti (%) 54
21 pav. Lyderio savybės: sąžiningumas (%) 54
22 pav. Lyderio savybės: pasitikėjimas (%) 55
23 pav. Lyderio savybės: optimizmas (%) 55
24 pav. Lyderio savybės: kūrybiškumas (%) 56
25 pav. Lyderio savybės: užduočių delegavimas (%) 56
26 pav. Lyderio savybės: nuolatinis mokymasis (%) 57
27 pav. Lyderio savybės: didžiadvasiškumas (%) 58
28 pav. Lyderio savybės: vertybių laikymasis (%) 58
29 pav. Lyderio savybės: atsakomybės prisiėmimas (%) 59
30 pav. Lyderio vadovavimo stilius (%) 59
31 pav. Sprendimų priėmimas (%) 60
32 pav. Respondentų požiūris į skirtingų lyčių lyderius (%) 61
33 pav. Respondentų nuomonė apie lyderio lyties įtaką (%) 62

34 pav. Respondentų nuomonė apie vyrų ir moterų lyderių pripažinimą (%) 62
35 pav. Respondentų nuomonė apie lyderių dominavimą įmonėje, kurioje dirba (%) 63
36 pav. Respondentų nuomonė apie galimybes siekti lyderio/lyderės karjeros savo įmonėje (%) 63
37 pav. Lyderio sėkmės veiksniai 64
38 pav. Sritis, kurioje dominuoja viena iš lyčių (%) 65
39 pav. Veiksniai, kurie paskatintų lyčių lygybę lyderystėje (%) 66

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Anketa „Lyčių lygybė lyderystėje“ 79
2 priedas. Apklausos atlikimo sertifikatas 84
3 priedas. Patvirtinimas apie atlikto darbo savarankiškumą 85

ĮVADAS

Lyderystė yra procesas, su kuriuo susiduriame visose srityse – nuo asmeninio gyvenimo iki verslo. Tai iššūkis, kuris suteikia galimybę ne tik save realizuoti, bet ir įkvėpti kitus sekti, mokytis bei tobulėti siekiant tikslų. Akivaizdu, kad lyderystė susijusi ne su valdžia ir įtakos demonstravimu, bet su žmogiškaisiais santykiais ir kitų motyvacija. Todėl tik tas asmuo, kuris rečiau mąsto apie tai, kaip padaryti daugiau, o dažniau apie tai, kaip labiau įsitraukti ir įtraukti kitus, gali būti vadinamas lyderiu.

Tyrimo aktualumas. Lyderystė yra procesas, kuris visada aktualus dėl savo dinamiškumo, nuolatinės kaitos bei prisitaikymo prie laikotarpio, aplinkybių ir visuomenės. Dėl šios priežasties apie lyderystę ir lyderius kalbama jau ne vieną amžių. Nuolat diskutuojama, kas yra geras lyderis, kokiomis savybėmis jis pasižymi, kaip jis organizuoja darbo procesą ir kaip siekia rezultatų.

Lyderystė neretai nagrinėjama ir lyčių aspektu. Analizuojami lyderių vyrų ir moterų skirtumai arba panašumai, susiję su lyderystės stiliais ir lyderių bruožais, taip pat bandoma ieškoti priežasčių, kodėl lyderystėje egzistuoja lyčių disbalansas, nes vis daugiau moterų tampa darbo jėgos dalimi, tačiau jų vis dar nedaug lyderių pozicijose. Taigi nors ši tema aptariama neretai, tačiau lyčių lygybės lyderystėje problema dar nėra išspręsta, todėl ji reikalauja nuolatinių studijų ir aiškinimosi, kol bus galima pateikti apibendrinančius atsakymus.

Tyrimo problema. Lyderystė yra procesas, kuris parodo, kaip žmogaus asmeninės savybės nulemia tam tikrą jo suvokimą ir elgesį. Skirtingi bruožai sąlygoja skirtingą pasaulėvoką ir elgseną, todėl nėra vieno geriausio būdo, kaip būti lyderiu, tačiau yra tam tikri elementai, kurie nulemia lyderio profilį ir turi teigiamos įtakos aplinkai, kurioje jis veikia. Lyderio lytis būtent ir yra vienas iš tų elementų, nes lyderiams vyrams ir lyderėms moterims būdingi skirtingi bruožai, juos skirtingai vertina jų sekėjai, be to, jie turi skirtingas galimybes realizuoti save šioje srityje. Taigi iš to ir kyla esminė magistro baigiamojo darbo problema, kad lyderiai vyrai ir moterys pripažįstami nevienodai ir kad lytis yra vienas iš veiksnių, dėl ko lygybė lyderystėje nėra užtikrinama.

Tyrimo objektas – lyčių lygybė lyderystėje.

Tyrimo tikslas – išanalizuojant lyčių lygybės raiškos lygį lyderystėje, nustatyti būdus, kurie paskatintų pripažintų vyrų ir moterų lyderių lygybę šioje srityje.

Uždaviniai:

1. Aptarti teorinius lyčių lyderystės aspektus, apibūdinant lyderystės sampratą, jos santykį su vadovavimu, taip pat lyties įtaką lyderystėje bei lytims būdingus lyderystės bruožus ir stilius.
2. Remiantis statistiniais duomenimis, įvertinti lyčių lygybę Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą, nustatyti pripažintų vyrų ir moterų lyderių savybes.
4. Atlikus kiekybinį tyrimą, įvertinti lyderio lyties įtakos svarbą darbuotojų požiūriu.

Hipotezės:

1. Lyderio lytis turi reikšmingą įtaką darbuotojams.
2. Vyrai ir moterys turi nelygias galimybes tapti pripažintais lyderiais.

Tyrimo metodai – baigiamajame darbe taikytas teorinis, statistinių duomenų analizės ir empirinis tyrimo metodas.

Teorinis tyrimo metodas – užsienio ir lietuvių autorių mokslinės literatūros, publikacijų internete analizavimas, sisteminimas bei lyginimas naudotas pirmoje darbo dalyje įvertinant svarbiausius tiriamosios problemos teorinius aspektus – lyties įtaką lyderystėje bei esminius lyčių lyderystės stilius ir bruožus. Iš užsienio autorių, kurie analizavo darbe aptartas problemas ir klausimus galima išskirti R. Ayman, S.H. Applebaum, A.H. Eagly, M.H. Kavanagh, P.G. Northouse ir kt. Iš lietuvių – E. Butkevičienę, J. Guščinskienę, G. Kaminską, E. Krinickienę, V. Šilingienę, A. Skarbalienę ir kt.

Statistinių duomenų analizės metodas antroje darbo dalyje taikytas atliekant lyčių lygybės analizę Lietuvoje ir Europos Sąjungoje. Įvertinta reali vyrų ir moterų situacija lyčių lygybės indeksą sudarančiose srityse. Šio metodo rezultatai vaizduojami grafiškai (diagramų pavidalu).

Empirinis tyrimo metodas – paskutinėje darbo dalyje analizuojami atlikto kiekybinio tyrimo rezultatai. Kiekybinis tyrimas – anketinė apklausa, kurios metu apklausti darbuotojai, siekiat išsiaiškinti pripažintų abiejų lyčių lyderių savybes bei respondentų požiūrį į lyderius vyrus ir lyderes moteris

Magistro baigiamojo darbo struktūra. Pirmojoje darbo dalyje gilinamasi į lyčių lygybės teorinius aspektus, aptariama, kas yra lyderystė, kuo ji skiriasi nuo vadovavimo ir kokios yra svarbiausios šių dienų lyderio savybės. Taip pat šioje dalyje analizuojama lyties įtaka lyderystėje bei vyrams ir moterims būdingi lyderystės stiliai, bruožai bei barjerai, su kuriais susiduriama, siekiant karjeros šioje srityje. Antroje dalyje pateikiama Lietuvos ir Europos Sąjungos statistinių duomenų analizė, įvertinanti lyčių lygybę darbo, pinigų, žinių, laiko, galios ir sveikatos srityse. Trečioje dalyje nagrinėjami kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos rezultatai, atskleidžiantys, kokiomis konkrečiomis savybėmis pasižymi pripažinti lyderiai vyrai ir lyderės moterys, kokių lyderių tikisi darbuotojai ir kas galėtų paskatinti pripažintų lyderių lygybę šioje srityje. Magistro darbas baigiamas išvadomis ir pasiūlymais.

1. TEORINIAI LYČIŲ LYDERYSTĖS ASPEKTAI

Lyderystė tampa vis svarbesnė šiandienos nuolat besikeičiančiame pasaulyje – apie ją kalbama ekonominiame, politiniame, socialiniame ir kituose kontekstuose. Ji yra tarsi gyvenimo idealas, kurio siekia daugelis. Taigi aplinkoje vykstantys pokyčiai ir augantis žavėjimasis lyderyste reikalauja iš naujo pažvelgti į šį procesą ir jo ypatybes, kurios nulemia sėkmę siekiant lyderio pozicijos.

Šioje darbo dalyje analizuojama lyderystės samprata ir jos santykis su lytimi. Atskleidžiama, kuo vadovavimas skiriasi nuo lyderystės, ar lytis turi įtakos siekiant lyderystės ir kokie pagrindiniai lyčių lyderystės stiliai bei bruožai. Taip pat įvertinama, kokios priežastys ir barjerai nulemia skirtingą vyrų ir moterų pasiskirstymą lyderystėje.

1.1. Lyderystės samprata

Lyderystės sąvoka pradėta naudoti prieš kelis šimtus metų, tačiau vieningo šio termino apibrėžimo mokslinėje literatūroje nėra. Galima teigti, kad yra tiek lyderystės apibrėžimų, kiek ir žmonių, mėginusių apibrėžti šį procesą. Kita vertus, visose skirtinguose apibrėžimuose galima rasti bendrų, juos siejančių dalykų.

Užsienio mokslinėje literatūroje lyderystė apibrėžiama kaip procesas, kurio metu asmenys skatina savo sekėjų grupes siekti bendrų tikslų.[1] Tai gebėjimas daryti įtaką ir įkvėpti savo sekėjus norint pasiekti užsibrėžtus rezultatus. Taigi šiame procese pagrindinis dėmesys skiriamas suburti žmones ir bendradarbiaujant eiti kartu link bendro tikslo.[2]

Lyderystė apibūdinama ir kaip atskaitos taškas, norint sukurti palankią įsitraukimo į veiklą kultūrą. Pabrėžiama, kad gebėjimas įtraukti kitus yra esminis dalykas, sukuriantis tokią darbuotojų kultūrą, kuri siekia bendrų verslo rezultatų nuolat besikeičiančioje pasaulinėje aplinkoje.[3]

Yra ir tokių mokslininkų, kurie lyderystę suvokia kaip meną sutelkti kitus bendram tikslui.[4] Tačiau kiti į šį procesą žiūri ne tik kaip į meną, bet ir kaip į mokslą bei akcentuoja, jog būtina tai suprasti taikant konkrečius lyderystės principus. Pasak šio lyderystės apibūdinimo, lyderis turi būti apdovanotas tam tikru potencialu, kuris padeda pritraukti daugiau žmonių bendram tikslų siekimui.[5]

[1] Eglė Butkevičienė, Eglė Vaidelytė ir Giedrius Žvaliauskas, „Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje.“ *Viešoji politika ir administravimas Nr. 27* (2009): 38.
[2] Paul Loisulie, „Personal Reflections of Comfort and Upset Moments in Leadership Journey,“ *International Journal Of Educational Administration And Policy Studies 9, no. 4* (2017): 47-55.
[3] Aon Hewitt, „2015 Trends in global employee engagement. Making engagement happen.“ (Aon plc (2015)), žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d., http://www.aon.com/engagement17/
[4] Marie H. Kavanagh ir Neal M. Ashkanasy, „The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger.“ *British Journal of Management* No. 17 (2006): 81–103.
[5] Ransdell, A. Gary. „Personal reflections on leadership for change: An invited article.“ *International Journal of Leadership and Change Vol. 2: Iss. 1, Article 1* (2014): 1-8, http://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol2/iss1/1

Dar kitose šaltiniuose lyderystė apibrėžiama kaip procesas, kuris vaidina esminį vaidmenį nustatant darbuotojų įsipareigojimą.[6] Taigi pabrėžiamas daugiau ne lyderio vaidmuo, bet jį sekančių asmenų atsakomybė lyderiui.

Lietuvių mokslinėje literatūroje lyderystė apibrėžiama labai panašiai kaip ir užsienio literatūroje, akcentuojant lyderį sekančius asmenis. Pabrėžiama, kad lyderystė yra tai, ką lyderis sugeba duoti savo sekėjams, elgdamasis su jais kaip su grupe.[7] Taip pat lyderystė interpretuojama ne tik kaip lyderio ir sekėjų, siekiančių bendrų tikslų, sąveikos procesas, bet ir kaip sėkmingai veiklai būtina kompetencija.[8]

Apibendrinant skirtingus lyderystės apibrėžimus, galima išskirti du esminius dalykus, kurie būdingi jiems visiems – tai įtaka ir pasekmė. Įtaka yra orientuota į lyderį, o pasekmė yra žmonės ar jų grupės, kurie seka ir pasitiki lyderiu. Taigi lyderystė yra įtakos ir pasekmės tarpusavio ryšys.

1.2. Lyderystė ir vadovavimas

Lyderystė ir vadovavimas neretai laikomos vienodomis sąvokomis ir rasti skirtumus tarp lyderio ir vadovo sunku. Lyderystės ir vadovavimo sąvokų atskyrimas ir jų išgryninimas padeda suprasti lyderystės esmę. Lyderystės ir vadovavimo skirtumus geriausiai atspindi du lyderystės raidos laikotarpiai – industrinė ir postmodernistinė lyderystė.

Industrinės, dar kitaip vadinamos vartotojiškos, klasikinės arba savybių, lyderystės laikotarpiu lyderystė buvo prilyginama vadovavimui. Lyderystė buvo apibūdinama kaip procesas, kai vieni skatina kitus siekti bendrų tikslų, taip pat kaip procesas, kurio metu vienas individas nustato tikslą ar kryptį kitiems ir kartu su jais eina ta kryptimi. Šiuo laikotarpiu manyta, kad lyderiais gimstama ir jais gali būti tik išrinktieji, kurie žino, kaip ir kada elgtis.[9] Taigi į lyderystę žiūrėta kaip į asmens charakterio savybes, kurios nulemia vadovavimo kokybę.

XX a. viduryje Vakarų kultūrai išgyvenant vertybinę krizę, kaip atsakas į visuomenę, vertinančią masinę produkciją bei vartojimą, taip pat kaip atsakas į masinę ekonomiką, politiką, ėmė kilti postmodernizmo idėjos, Europoje pasklidusios iš Prancūzijos. Šis judėjimas akcentavo žmogaus, kaip asmenybės, ugdymo ir ugdymosi svarbą, daugiausia dėmesio skyrė individualiam žmogui, naujų

[6] Fatima Bushra, Ahmad Usman, ir Asvir Naveed, „Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan).“ *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 18* (2011): 261-267.

[7] Giedrius Kaminskas, Edverdas Vaclovas Bartkus, ir Donatas Pilinkus, „Leadership as reciprocity of leader and followers“ *Inžinerinė ekonomika-Engineering economics 22(2)* (2011): 175–185, https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.2.314

[8] Violeta Šilingienė, „Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste,“ *Ekonomika ir vadyba Nr. 16* (2011): 961-968.

[9] Aelita Skarbalienė, „Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste.“ *LOGOS 83,* kovo 5, 2015, 143.

principų įvairovei bei vertybių sugrąžinimui, taip pat iškėlė mokymosi visą gyvenimą idėją.[10] Šis naujas požiūris turėjo įtakos lyderystės ir vadovavimo vertinimui.

Pirmiausia buvo atskirtos vadovavimo ir lyderystės sąvokos, nurodoma, kad vadovaujama negyviems objektams ir procesams, o lyderystė apima santykius su žmonėmis. Imta akcentuoti, kad lyderiu gali tapti bet kuris asmuo, kuris to siekia, nes lyderystė išugdoma ir tai nėra prigimtinis dalykas, o pati lyderystė apibrėžiama kaip įtaka paremti lyderio ir jo sekėjų santykiai, skirti įgyvendinti pokyčius siekiant bendrų tikslų.[11] Taigi lyderystė imama traktuoti nebe kaip oficialiai užimama padėtis, bet kaip procesas, kuriame svarbus lyderio asmeninis tobulėjimas ir bendradarbiavimas su komanda siekiant užsibrėžtų tikslų. Esminiai vadovavimo ir lyderystės skirtumai apibendrinti 1 lentelėje.[12]

1 lentelė. Vadovavimą ir lyderystę apibūdinantys bruožai

Vadovavimas	**Lyderystė**
Procesai	Žmonės
Faktai	Jausmai
Intelektualumas	Emocionalumas
Galva	Širdis
Statuso jėga	Įtikinimo jėga
Kontrolė	Įsipareigojimas
Problemų sprendimas	Galimybių ieškojimas
Taisyklės	Vertybės
Veiklos atlikimas teisingai	Teisingos veiklos vykdymas
Tikslai	Vizija
Rašytinė komunikacija	Žodinė komunikacija
Standartai	Inovacijos

Šaltinis: Skarbalienė A. Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste, 2015 m.

Apibendrinant lyderystės santykį su vadovavimu, svarbu pabrėžti, kad lyderystę vartotojiškos lyderystės laikotarpiu nulėmė lyderio veiksmai, kuriems įtakos turėjo tam tikros įgimtos vadybinės lyderio kompetencijos, bruožai ir charizma, o pati lyderystė buvo tapatinama su vadovavimui. Tuo tarpu postmodernistinės lyderystės laikotarpiu vadovavimo ir lyderystės sąvokos atskirtos ir iškeltas vertybėmis pagrįstas lyderiavimo procesas, kurį nulemia asmeninė lyderio motyvacija ir elgesys, leidžiantis būti lyderiui autentiškam ir tokiu būdu savo veiklą padaryti efektyvią bei pasiekti aukščiausio lygio laimėjimus.

Taigi vadovavimas ir lyderystė yra skirtingi, bet tuo pačiu ir susiję procesai. Vadovavimas pasižymi formaliu statusu ir jam būdingomis savybėmis, o lyderystė pasireiškia kaip procesas, apimantis

[10] Aelita Skarbalienė, supra note. 9, p. 144.
[11] Doris Schedlitzki ir Gareth Edwards, *Studying leadership: traditional and critical approaches (*London: Sage Publications, 2014).
[12] Jim Clemmer, „Management vs. Leadership," The Clemmer Group, žiūrėta 2017 rugpjūčio 29 d., https://www.clemmergroup.com/articles/management-vs-leadership/.

vertybinius santykius su kitais. Nors ne visi vadovai yra laikomi lyderiais ir ne visi lyderiai yra vadovai, tačiau kiekvienas vadovas gali tapti pripažintu lyderiu ir kiekvienas lyderis gali tapti vadovu.

Apibrėžus lyderystės sampratą ir palyginus šį procesą su vadovavimu, svarbu apibūdinti ir svarbiausią lyderystės proceso dalyvį – lyderį. Taigi atsižvelgiant į anksčiau pateiktus lyderystės apibrėžimus, galima daryti išvadą, kad lyderis – tai asmuo, kuris turi aiškią ateities viziją ir sugeba ją pateikti kitiems taip, kad ja patikėtų bei būti motyvuoti jos siekti kartu. Kitaip tariant, lyderis siekia suburti bendradarbiaujančią, bendrų tikslų siekiančią komandą bei skatina save ir savo darbuotojus nuolat tobulėti.

1.3. Lyderio savybės

Išanalizavus lyderystės sampratą, paaiškėjo, kad lyderiu ne gimstama, bet tampama. Akivaizdu, kad lyderiu gali tapti kiekvienas, kuris to nori, tačiau prieš juo tampant svarbu išsiaiškinti, koks lyderis yra laikomas sėkmingu ir kokias savybes bei bruožus jam reikia išsiugdyti, kad efektyviai vadovautų kitiems. Galima išskirti vienuolika pagrindinių savybių, kurios dažniausiai apibūdinamos literatūriniuose šaltiniuose, analizuojančiose XXI amžiaus,[13] sėkmingus[14] ir efektyvius[15] lyderius:

1. Vizija. Lyderiai privalo turėti aiškią viziją, ko nori pasiekti ir gerai žinoti, kaip to siekti. Be to, jie turi šia vizija pasidalinti su savo sekėjais taip, kad ji įkvėptų kitus padėti jos siekti ir veikti kartu.

2. Gebėjimas įkvėpti. Žmonės nori būti motyvuoti, todėl seka tuos lyderius, kurie sugeba motyvuoti. Būti įkvepiančiu reiškia parodyti žmonėms trokštamą viziją ir padėti jiems pamatyti joje save. Geri lyderiai savo pavaldiniams visada nustato pasiekiamus tikslus ir nuoširdžiai juos palaiko, suteikia reikalingus įrankius, mokymus bei kitas priemones tiems tikslams pasiekti ir tokiu būdu leidžia jiems tapti geriausiais darbuotojais. Taigi įkvepiantys lyderiai turi galimybių pojūtį ir aistrą siekti, kuria užkrečia ir kitus, suteikia jiems energijos bei motyvuoja ne tik premijomis, bet ir naujomis žiniomis, be to, leidžia išreikšti savo kūrybiškumą.

3. Sąžiningumas. Tai išorinių veiksmų ir vidinių vertybių visuma. Lyderiui dirbant su savo sekėjais kaip komanda, svarbu būti nuoširdžiam, nes žmonės tiki, kad tokiais lyderiais sekti verta. Buvimas sąžiningu ir teisingu sukuria pasekėjų lojalumą, nes skatina tarpusavio pasitikėjimą.

4. Pasitikėjimas. Ši savybė apima lyderio pasitikėjimą savimi ir savo gebėjimais. Tai reiškia, kad sėkmingi lyderiai yra įsitikinę, kad kiti priims jų idėjas ir sprendimus, o iškilus sunkumams jie lengvai nepasiduos.

[13] „Professional Pointers/Studying the Characteristics of Good Leaders," (Teller Vision Aspen Publishers Inc., 2016).
[14] Khandakar Akhter Hossain, „Leadership qualities for 21st century leaders." *Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities Vol. 1 (2)* (2015): 18-29.
[15] Heidi Ashley-Hacker, „The characteristics of great leader." *Training Journal (*2017): 25-27, www.trainingjournal.com/articles/magazine/june-2017

5. Optimizmas. Išskirtiniai lyderiai yra teigiamos energijos šaltiniai. Jie lengvai bendrauja, rūpinasi kitų žmonių gerove, atrodo, kad jie visada žino sprendimus, žino, ką pasakyti, kad įkvėptų ir nuramintų. Jie vengia asmeninės kritikos ir ciniško mąstymo. Kitaip tariant, jų požiūris yra sutelkti dėmesį į galimybes ir sėkmę, o ne į problemas ir nesėkmes.

6. Kūrybiškumas yra gebėjimas galvoti kitaip, suteikiantis galimybę pamatyti dalykus, kurių kiti nemato ir vadovauti savo sekėjams naujais būdais, kurie skatina juos dirbti geriau. Sėkmingi lyderiai problemas sprendžia kūrybiškai – mąsto netradiciškai, stengiasi ieškoti naujų problemų sprendimo būdų.

7. Delegavimas. Lyderis turi pasitikėti savo komanda ir teisingai paskirstyti ar perskirstyti užduotis, nes kuo daugiau lyderis pats sau prisiskiria darbų, tuo labiau nukenčia darbo kokybė ir tuo mažiau jis padaro. Lyderis turi išsiaiškinti, ką kiekvienas jo darbuotojas daro geriausiai ir atsižvelgiant į tai paskirstyti užduotis. Taigi užduočių delegavimas lyderiui leidžia sutelkti dėmesį į prioritetus ir puoselėti savo komandos potencialą, su kuria, be to, nuolat konsultuojamasi dėl jų nuomonės, idėjų ar atsiliepimų.

8. Nuolatinis mokymasis. Geras lyderis turi investuoti savo laiką į mokymąsi ir naujų žinių gavimą. Sėkmingas lyderis yra smalsus, demonstruoja savo žinias ir išmintį, nebijo parodyti, jeigu kažko nežino. Jis vadovaujasi požiūriu, kad visada yra ką sužinoti, todėl siekia plėsti ir gilinti savo supratimą, ieško būdų, kaip pagerinti savo veiklą – pripažįsta, kad mokymasis yra tęstinis procesas ir nori savo silpnybes pakeisti į stiprybės, taip pat skatina šį įprotį ir kitiems. Be to, jis laikosi nuomonės, kad kuo daugiau žmogus mokosi, tuo daugiau jis supranta apie nežinomas sritis ir tuo didesnė jų pagarba kitiems, turintiems skirtingas patirtis ir žinias.

9. Didžiadvasiškumas. Šį savybė reiškia, kad lyderis nesavanaudiškai aukojasi dėl kitų, siekia didžių dalykų, nes suvokia savo žmogiškąjį orumą ir didingumą. Taip pat didžiadvasiškumas atspindi ir lyderio norą siekti profesinių aukštumų ir asmeninio tobulėjimo, kuris pasireiškia per tikėjimą savimi ir pasitikėjimą savo darbuotojais. Šis bruožas suprantamas kaip stiprybė, bet ne silpnybė. Sėkmingas lyderis įgalina, remia ir skatina save ir kitus tobulėti, mokytis bei pasiekti daugiau. Kai žmonės jaučiasi vertinami (už tai, kas jie yra, jų patirtį, už tai, ką jie siūlo), kai yra pripažįstami (dėl jų perspektyvų, pastangų, potencialo), laikomi reikšmingais (su jais lyderis konsultuojasi, klausia jų nuomonės), jie natūraliai imasi didesnės atsakomybės ir atskaitomybės. Nesėkmės atveju, lyderis taip pat prisiima asmeninę atsakomybę. Tai suartina komandą ir padeda darbuotojams jaustis vertingais.

10. Vertybės. Žmonės nori žinoti, kad jų lyderis veikia vadovaudamasis aukščiausiais principais, neapsimetinėdami. Sėkmingi lyderiai yra ištikimi savo vertybėms ir laikosi etikos normų, net ir tada kai turi nuspręsti, ar jų laikytis, ar verčiau uždirbti pelną. Taigi lyderis užtikrina, kad priimtas sprendimas bus įvykdytas remiantis nustatyta misija ir vertybėmis. Be to, šių principų jis laikosi visose srityse, dėl to garantuojama, kad bus priimti teisingi sprendimai, net ir tada, jeigu jie bus sunkūs.

11. Atsakomybė. Geri lyderiai yra atskaitingi savo komandai, jie prisiima atsakomybė už savo

ir kiekvieno savo sekėjo veiksmus. Atsakingi lyderiai, kai viskas gerai, pagiria, kai kyla problemų, jas identifikuoja ir ieško sprendimų. Sėkmingas lyderis nekaltina kitų, ne tik neprisiima vien sau komandos sėkmės, bet ir prisiima atsakomybę už komandos nesėkmes.[16, 17, 18]

Taigi sėkmingas ir efektyvus XXI a. lyderis turi pasižymėti tokiomis savybėmis, kaip aiškios vizijos turėjimas, gebėjimas įkvėpti, sąžiningumas, optimizmas, kūrybiškumas, užduočių delegavimas, nuolatinis mokymas, didžiadvasiškumas, vertybių laikymasis ir atsakomybė. Svarbu suprasti, kad vien šių savybių turėjimas negarantuoja to, kad lyderis taps sėkmingu, esminis dalykas yra tas, kaip lyderis sugeba jomis pasinaudoti tam tikrose situacijose vadovaudamas kitiems.

1.4. Lyties įtaka lyderystėje

Lyderystė nėra universalus procesas. Manoma, kad vienas iš veiksnių, kuris turi jam įtakos yra lytis. Ji gali paveikti lyderio vadovavimo stilių, elgesį, išgyvenimus ir efektyvumą.[19] Prieš pradedant analizuoti lytims būdingus lyderystės stilius ir bruožus, svarbu suprasti, kas yra lytis. Šią sąvoka galima apibūdinti remiantis biologiniu arba socialiniu aspektu.

Tradiciškai biologine lyties (angl. sex) sąvoka apibūdinami žmonių anatominiai ir fiziologiniai ypatumai, kuriais remiantis asmenys skirstomi į vyrus ir moteris.[20] Socialinė lytis (angl. gender) yra apibrėžiama kaip socialinis – kultūrinis derinys, dėl kurio vyrai ir moterys visuomenėje, pagrįstoje lūkesčiais, darbo ir jėgos pasidalinimui, yra suvokiami skirtingai ir nelygiavertiškai. Šio tipo lyties elgesio yra išmokstama, nes socialiai įtvirtintų moteriškumo ir vyriškumo normų asmenys mokomi per įvairias kultūrines priemones, pavyzdžiui, moterys nuo mažų dienų yra skatinamos būti gražiomis, reikšti savo emocijas, o vyrai mokomi būti nepriklausomi, stiprūs, gebantys varžytis.[21]

Socialinis lyties aspektas pagrindžiamas ir dviejuose egzistuojančiose požiūriuose į lyčių lyderystę. Pirmasis paneigia lyčių skirtumus lyderystėje, o kitas juos pripažįsta. Pirmasis požiūris akcentuoja tai, kad vyrų ir moterų skirtumus lyderystėje lemia ne lytis, bet grupės ypatybės, organizacinė aplinka bei skirtinga užimamų pareigų padėtis valdymo hierarchijoje. Tuo tarpu antrasis požiūris atskleidžia lyderiams vyrams ir moterims būdingus bruožus bei priskiria juos konkretiems lyderių tipams. Pavyzdžiui, pabrėžiama, kad moterys yra labiau orientuotos į santykius, o vyrai į užduotis.[22]

---

[16] Teller Vision Aspen Publishers Inc., *supra* note 13.
[17] Khandakar Akhter Hossain, *supra* note 14, p. 19-28.
[18] Heidi Ashley-Hacker, *supra* note 15, 25-27.
[19] Roya Ayman ir Karen Korabik, „Leadership: Why Gender and Culture Matter.“ *American Psychologist, 65(3)* (2010): 157-170.
[20] Renata Ryngevič, „Anoniminio teksto autoriaus lyties nustatymo klausimai.“ *Jurisprudencija, mokslo darbai Nr. 11(101)* (2007): 86-90.
[21] Lijana Stundžė, „Komunikacija ir žiniasklaida. Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas,“ *Informacijos mokslai Nr. 49* (2009): 99-117.
[22] Džiugas Petruškevičius ir Irena Bakanauskienė, „Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu,“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 72* (2014): 63-77.

Taigi biologinė lytis apibūdina tik žmonių anatomiją, o socialinė lytis atspindi asmenų vietą visuomenėje. Toliau darbe kalbant apie lytį, bus remiamasi socialiniu lyties aspektu bei požiūriu, kuris pripažįsta lyčių skirtumas, ir siekiama išanalizuoti, kokiu lyderystės stiliumi ir bruožais pasižymi abiejų lyčių atstovai.

1.4.1. Lytims būdingi lyderystės stiliai

Kaip nėra vieningo lyderystės sampratos apibrėžimo, taip mokslinėje literatūroje nėra ir vieningo lyderystės stilių suskirstymo. Tradiciškai išskiriami tokie pagrindiniai lyderystės stiliai: transakcinė, transformacinė ir laissez-fair lyderystė.

Transakciniai lyderiai su savo sekėjais nustato pasikeitimo santykius, kurie orientuoti į pasekėjų naudą, tikslus bei discipliną. Tai reiškia, kad šie lyderiai su savo sekėjais keičiasi dalykais, kurie vertingi ir reikalingi, siekiant išspręsti savo ir sekėjų reikalus.[23] Kitaip tariant, transakcinė lyderystė yra pagrįsta ne tik tarpusavio mainais tarp lyderio ir jo pasekėjų bet ir atsilyginimo principu. Šį stilių atspindi trys esminiai bruožai:

1. Sąlyginis atlygis. Lyderis aiškiai informuoja savo sekėjus apie organizacijos tikslus bei lūkesčius ir nurodo, kad juos įgyvendinus, darbuotojai bus apdovanoti.
2. Aktyvi arba pasyvi lyderystė. Aktyvus lyderis kišasi į savo sekėjų veiklą, taiso jų klaidas, jeigu yra nukrypstama nuo taisyklių ir standartų. Pasyvus lyderis nesikiša į savo sekėjų veiklą tol, kol nekyla rimtų problemų.
3. Lyderystė suteikia visišką laisvę. Lyderis vengia prisiimti atsakomybę, yra neryžtingas, nelankstus, jam trūksta entuziazmo ir efektyvumo.[24]

Apibendrinant šio stiliaus lyderystę, svarbu pabrėžti, kad šis lyderystės stilius yra orientuotas į tikslus ir siejamas su autokratija.[25] Toks lyderis mėgsta dominuoti ir kontroliuoti, siekia, kad būtų įvykdyti numatyti tikslai, todėl nustato aiškius savo ir pavaldinių vaidmenis, skatina juos laikytis taisyklių bei procedūrų ir išlaikyti aukštus veiklos rezultatus, be to, sekėjams neleidžia dalyvauti priimant sprendimus.

Transformacinė lyderystė pasižymi tuo, lyderiai savo sekėjus skatina ne tik siekti organizacijos tikslų, bet ir atsižvelgdami į jų lūkesčius, skatina juos savo tikslus bei viziją derinti su komandos ir

http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.4

[23] Bin Jomah Nouf, „Perceptions of Employees in the Effects of Decision-Making and Leadership Styles on Relationships and Perceived Effectiveness in King Saud University Development Context.“ *International Education Studies 10, no. 1* (2017): 199-200. http://dx.doi.org/10.5539/ies.v10n1p197

[24] Ahmet Avci, „Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors.“ *Educational Research And Reviews 11, no. 11* (2016): 1010-1016.

[25] Peter G. Northouse, *Leadership Theory and Practice. Seventh Edition (*Western Michigan University: SAGE Publications, Inc., 2016), 419.

organizacijos poreikiais.[26] Kitaip tariant, lyderis, kuriam būdingas transformacinis elgesys motyvuoja savo sekėjus būti kūrybiškais ir taip siekti geresnių rezultatų. Jis sukuria vienybės, solidarumo, komandinės dvasios ryšį su savo sekėjais, kuris skatina darbuotojus būti ištikimais ir stengtis siekti organizacijos tikslų.[27] Galima išskirti keturis pagrindinius transformacinės lyderystės bruožus:

1. Lyderio charizma. Lyderis yra asmuo, kuriuo žavimasi, kuris gerbiamas ir kuriuo pasitikima.
2. Įkvepianti motyvacija. Lyderis motyvuoja ir skatina savo sekėjus siekti bendrų tikslų.
3. Intelektualinis skatinimas. Lyderis skatina savo sekėjus įsitraukti į veiklą ir į įvykius, situacijas bei problemas pažvelgti iš naujos perspektyvos.
4. Individualus dėmesys. Lyderis atkreipia dėmesį į savo sekėjų skirtumus ir poreikius bei į juos atsižvelgia.[28]

Apibendrinant šį lyderystės stilių reikia pabrėžti, kad jam būdingas ne tik dėmesys asmeniui ir siekis išlaikyti gerove ir morale pagrįstus tarpasmeninius santykius, bet ir demokratija – šio stiliaus atstovai, leidžia savo sekėjams dalyvauti sprendimų priėmime ir procedūrų aiškinime.[29]

Laissez-fair lyderystės stilius pasižymi tuo, kad lyderis atsisako priimti sprendimus.[30] Tokie lyderiai paprastai vengia sprendimų ir neįsitraukia į darbą. Jie suteikia savo pavaldiniams visišką laisvę ir galią priimti sprendimus. Dėl to sekėjai turi galimybę dirbti taip, kaip nori, tačiau jie taip pat yra atsakingi ir už savo sprendimus. Kartais lyderiai teikia jiems reikalingus išteklius ir atsako į klausimus, tačiau vengia grįžtamojo ryšio.[31] Taigi šiam lyderystės stiliui būdingi tokie bruožai:

1. Lyderiai teikia mažai nurodymų.
2. Pasekėjai turi laisvę priimti sprendimus.
3. Lyderiai, esant poreikiui, suteikia reikalingus įrankius ir išteklius.
4. Grupės nariai tikisi problemas išspręsti patys.[32]

Tyrimai rodo, kad nėra ryšio tarp laissez-fair lyderystės stiliaus ir skirtingoms lytims būdingų bruožų,[33] todėl šis stilius toliau nebus analizuojamas.

Apibendrinant pirmuosius du aptartus lyderystės stilius, galima teigti, kad transakciniai lyderiai vadovauja nurodydami sekėjams atsakomybes, kontroliuodami jų darbą, taisydami klaidas ir

[26] Džiugas Petruškevičius ir Irena Bakanauskienė, *supra* note 22, p. 66.
[27] Bin Jomah, Nouf, *supra* note 23, p. 201.
[28] Ahmet Avci, *supra* note 24, p. 1018.
[29] Peter G. Northouse, *supra* note 25, p. 419.
[30] Stephen P. Robbins ir Timothy A. Judge, *Organizational Behavior (15th edition)* (India: Pearson: Prentice Hall, 2013). Doris Schedlitzki ir Gareth Edwards, *Studying leadership: traditional and critical approaches (*London: Sage Publications, 2014): 475.
[31] Abdul Qayyum Chaudhry ir Husnain Javed, „Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation.“ *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7* (2012): 259.
[32] Muhammad Saqib Khan ir kt., „The Styles of Leadership: A Critical Review.“ *Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 3* (2015): 90.
[33] Simone Van den Berg, „Different Leadership Styles for Women.“ Bachelor Thesis Organization & Strategy, M. Röthengatter, 2009-2010, http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=120925

atsilygindami už pasiektus tikslus. Šis lyderystės stilius yra būdingas vyrams, nes pasižymi tokiomis vyriškomis savybėmis kaip sandoriai, jėga, kontrolė ir autoritetas. Tuo tarpu transformaciniai lyderiai siekia įgyti savo sekėjų pasitikėjimą, skatina juos išnaudoti visą savo potencialą ir taip kuo labiau prisidėti prie organizacijos, kurioje dirba, augimo. Šis lyderystės stilius būdingas moterims, nes jis pasižymi tokiomis moteriškos savybės kaip asmeninė pagarba, abipusis pasitikėjimas, visų komandos narių indėlio vertinimas, atkreipiant individualų dėmesį į savo sekėjų poreikius ir jų asmenybių tobulinimą. Abiejų lyčių lyderystės pagal stilius apibūdintos 2 lentelėje.[34]

2 lentelė. Moterų ir vyrų lyderystės bruožai

Moterys	**Vyrai**
Transformacinis	Transakcinis
Svarstymai, aptarimai	Struktūra
Bendradarbiavimas	Autokratija
Socialiai išraiškingas	Instrukcijų teikimas
Orientacija į žmogų	Orientacija į veiklą, verslą

Šaltinis: Applebaum S. H. ir kt. Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey throught the landscape of theories. Leadership and Organization development Journal, 2003 m.

Taigi organizacija, kurioje vadovaus transakcinis lyderis vyras, dominuos struktūros, sandorių, autokratinė, instrukcijomis pagrįsta ir į veiklą orientuota kultūra, taip pat konkurencija, informacijos kontrole, galia bei pasitikėjimu savo jėgomis pagrįstas darbo stilius. Kita vertus, organizacija, kurioje dominuos bendradarbiavimo, orientavimosi į žmones, socialiai atsakinga ir svarstyti bei aptarti linkusi kultūra bei darbo stilius, kuris akcentuoja santykių kūrimą ir darbuotojų skatinimą, įtraukiant juos į komunikacijos procesus, labiausiai tikėtina, kad tokioje organizacijoje lyderis bus moteris.

Nors tradiciškai labiausiai vertinamos buvo vyriškos lyderystės savybės. Tačiau mokslininkai įrodė, kad daugelis iš savybių, būdingų transakciniam lyderystės stiliui (įsitikinimas, individualizmas, orientacija į užduotis), ne visuomet prisideda prie vadovavimo efektyvumo. Tuo tarpu transformacinio lyderystės stiliaus, susijusio su bendradarbiavimu bei įgalinimu, parodė, kad tokios moteriškos savybės kaip charizma, gebėjimas motyvuoti kitus ir kūrybiškas problemų sprendimas prisideda prie efektyvaus vadovavimo.[35]

Kaip ir buvo minėta, transakcinis, transformacinis ir laissez-fair lyderystės stilius yra tradiciniai lyderystės stiliai, tačiau literatūroje galima rasti ir kitokią lyderystės stilių klasifikaciją. Remiantis ja, egzistuojančius lyderystės stilius galima suskirstyti į tris pagrindines grupes:

1. Konstruktyvūs lyderystės stiliai;

[34] Steven H. Applebaum, Lynda Audet ir Joanne C. Miller, „Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey throught the landscape of theories.“ *Leadership and Organization development Journal, Vol. 24, No.1* (2003): 43–51, https://doi.org/10.1108/01437730310457320

[35] Alice H. Eagly, „Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions.“ *Psychology of Women Quarterly 31(1)* (2007): 4.

2. Pasyvieji-gynybiniai lyderystės stiliai;
3. Agresyvūs-gynybiniai lyderystės stiliai.[36]

Konstruktyvūs lyderystės stiliai – tai stiliai, kuriais, manoma, dažniausiai turėtų būti pagrįstas lyderių elgesys. Tokių lyderių tikslas – aukščiausi pasiekimai, kurių siekiama humanistinėmis-skatinančiomis ir bendradarbiavimo priemonėmis. Šie stiliai pasižymi tuo, kad komandos nariai, prireikus, gali būti įtraukiami į lyderio, siekiančio tobulėti, savirealizacijos tikslus.[37] Taigi konstruktyvūs lyderystės stiliai apima pasiekimų, savęs aktualizavimo, humanistinį-skatinantį ir partnerystės stilius.

Pasiekimų stilius – tai veiksmingas mąstymo stilius, kuris padidina lyderystės potencialą per gebėjimą nustatyti ir pasiekti realius tikslus, taip pat šio stiliaus lyderis pasižymi geru planavimu, pagarba ir savęs realizavimu. Be to, tokie lyderiai naudoja daugiau skatinimo galimybių, tai reiškia, kad moka didesnius atlyginimus, vengia streso darbinėje aplinkoje. Šie lyderiai sutelkia dėmesį į save, atsižvelgdami į savo poreikius, prisiima nedidelę riziką, nustato tikslus ir jų siekia, be to, priima kitų pagalba, jeigu to reikia.

Savirealizacijos stilius – tai stilius, kuris atskleidžia aukščiausią asmeninio tobulėjimo lygį ir kuris paprastai pasireiškia per savęs ir kitų priėmimą tokių, kokie jie yra. Šio stiliaus lyderiai yra labai susirūpinę savo tobulėjimu ir neigiamų emocijų atsisakymu. Jie turi daug energijos, tiki savo instinktais ir yra atviri naujoms patirtims, todėl mato naujas galimybes kiekvienoje situacijoje ir yra lankstūs.

Humanistinis skatinantis stilius – šis stilius taip pat reiškia teigiamą ir besąlygišką kitų pripažinimą, tačiau kitu būdu. Lyderiai, turintys šį mąstymo stilių, labai jautriai reaguoja į kitų poreikius, vertina glaudžius ryšius ir didžiąją dalį savo energijos skiria kitų vystymui. Jie nuoširdžiai vertina darbuotojų stipriausias puses ir tiki jomis. Šie lyderiai yra įkvepiantys ir motyvuoja kitus, jie kantrūs ir produktyvūs. Jiems būdinga empatija ir kitų klausymasis, domėjimasis kitų idėjomis ir atsiliepimais. Taip pat didesnis įsitraukimas, o tai reiškia, kad lyderiai daugiau laiko praleidžia su darbuotojais, ieško galimybių ir teikia pagalbą apmokant kitus, be to, rodo dėkingumą už tai, ką kiti daro, yra atviri savo jausmams ir mintims bei skatina kitus taip pat tokiais būti.

Partnerystės stilius – šis stilius atskleidžia socialinę sąveiką ir tarpasmeninį ryšį. Lyderiai, turintys tokį mąstymo stilių, labai vertina santykius, stengiasi vystyti tarpasmeninius gebėjimus ir motyvuoti kitus. Šie lyderiai yra mėgstami, nes jie sutelkia dėmesį į komandinį darbą ir taip skatina pasitikėjimą bei dirba produktyviau.[38]

[36] Cătălina Radu, Alecxandrina Deaconu ir Corina Frăsineanu, „Leadership and Gender Differences – Are Men and Women Leading in the Same Way?“ *Bucharest University of Economic Studies*: Intech, (2017): 63-81. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://dx.doi.org/10.5772/65774

[37] Steve Wickham, „4 Constructive Personal Leadership Styles,“ Ezine Articles, 2009 birželio 1 d., http://ezinearticles.com/?4-Constructive-Personal-Leadership-Styles&id=2417432

[38] Cătălina Radu, Alecxandrina Deaconu ir Corina Frăsineanu, op. cit.

Pasyvieji-gynybiniai lyderystės stiliai pasižymi tuo, kad paklusnumas lyderiams pasireiškia per patvirtinimą, o priklausomybė jiems – priešinantis perdėtai nepriklausomybei. Be patvirtinimo ir priklausomybės stilių, šiems lyderystės stiliams taip pat priklauso ir tradicinis bei vengimo stiliai.[39]

Patvirtinimo stilius – tai gynybinis stilius, kuris grindžiamas būtinybe būti priimtam kitų. Nors ir pirmo žvilgsnio normalu, kad lyderis nori, kad jį kiti priimtų kaip lyderį, tačiau toks mąstymas yra susijęs su žema savigarba, perdėtu dėmesiu kitų nuomonei ir sunkumais konfliktinėse situacijose bei derybose. Tokį mąstymo stilių turintys lyderiai paprastai nėra vertinami gerai, nes jie yra linkę nespręsti problemų, atidėti diskusijas, vengti konfliktų, o ne veikti nedelsiant.

Priklausomybės stilius – priklausomi lyderiai negali vadovauti, nes jie labiau linkę sekti ir priklausyti nuo kitų. Jie retai rodo nepritarimą ar rizikuoja, nes labai jautriai reaguoja į kitų jausmus ir reakcijas, jiems sunku pasakyti „ne“.

Tradicinis stilius – tai mąstymas, kuris skatina veikti tik pagal nustatytas normas ar taisykles. Šis stilius pavojingas tuo, kad žmonės rizikuoja prarasti savo unikalumą ir individualumą. Todėl tokį mąstymo stilių turintys lyderiai yra neefektyvūs, nes jie teikia pirmenybę standartizuotoms taisyklėms ir procedūroms, dirba labai prognozuojamoje aplinkoje, kuri trukdo pamatyti naujoves. Taigi taisyklės tampa svarbesnės už idėjas.

Vengimo stilius – lyderiai, kuriems būdingas šis stilius stengiasi apsisaugoti, todėl išlaiko atstumą nuo bet kokio pavojaus. Jie bijo nesėkmės ir yra linkę neprisiimti atsakomybės už savo elgesį. Jiems sunku išreikšti savo jausmus ir daugeliu atveju jie susikoncentruoja į savo silpnybes, o ne stiprybes.[40]

Agresyvūs-gynybiniai lyderystės stiliai pasižymi tuo, kad lyderiai, kuriems būdingas šis stilius atrodo arogantiški, neišmanėliai, nevengiantys įžeisti, demonstruojantys savo galią. Tokie lyderiai siekia laimėti bet kokia kaina, o jų požiūris į gyvenimą yra perfekcionistinis. Agresyvūs-gynybiniai lyderystės stiliai apima opozicijos, galios, konkurencijos ir perfekcionistinį stilius.[41]

Opozicijos stilius – tai agresyvus mąstymo stilius, kuris pasižymi nesutikimu su kitais. Tokie lyderiai dažnai išlaiko atstumą tarp darbuotojų ir ieško kitų klaidų. Jiems būdingas neigiamas požiūris ir sarkazmas. Toks požiūris atsiranda todėl, kad jie mano, kad jų idėjos yra geresnės už kitų.

Galios stilius – šis stilius parodo lyderių siekį susieti savo pripažinimą su kitų kontroliavimu ir dominavimu. Šiuos lyderius motyvuoja prestižas, statusas, įtaka.

Konkurencijos stilius – šis stilius atspindį nuolatinį lyderio poreikį save lyginti su kitais ir savo pripažinimą įgyti per konkurenciją. Tradiciškai konkurencija siejama su sėkme, tačiau tokie lyderiai daugiau dėmesio turėtų skirti veiklos rezultatams, savo kompetencijai, procesui, o ne laimėjimui, tuomet jie taptų sėkmingais. Lyderiai, kuriems būdingas šis stilius yra labai agresyvūs ir turi didelę nesėkmės

[39] Steve Wickham, *supra* note 37.
[40] Cătălina Radu, Alecxandrina Deaconu ir Corina Frăsineanu, *supra* note 36.
[41] Steve Wickham, op. cit.

baimę, jie yra susirūpinę tuo, kaip kiti juos suvokia ir labiau siekia būti nugalėtojais nei dirbti.

Perfekcionistinis stilius – tokie lyderiai siekia tobulumo, todėl jiems sunku atsipalaiduoti, jie nėra artimi su kitais, viskas jiems kelia stresą, be to jiems nėra aiškūs prioritetai. Paprastai šiam mąstymo stiliui būdingas žemas savigarbos ir pernelyg didelis rūpestis išvengti klaidų. Tokiems lyderiams lūkesčiai iš savęs ir kitų yra didžiuliai, labai sunku susidoroti su emocijomis ir jas išreikšti. Tokie lyderiai yra linkę matyti detales, todėl jie nemato bendro vaizdo. Nors gali pasirodyti, kad perfekcionizmo stilius nėra labai efektyvus, tačiau žmonėms, kuris jis nebūdingas trūksta potencialo, motyvacijos ir ryžto dirbti.

Vieni iš šių stilių būdingi moterims, kiti vyrams. Vertinant konstruktyvius stilius, tai moterys dažniau būna geresnės humanistinėse skatinančiose ir partnerystės situacijose, tuo tarpu vyrams labiau būdingi pasiekimai ir savirealizacija. Kalbant apie gynybinius stilius, tai daugiau moterų būdingas pasyvus stilius, pagrįstas patvirtinimu, priklausomybe ir vengimu, o tuo tarpu vyrams daugiau būdingas agresyvus stilius, pasižymintis opozicija, galia, konkurencija ir perfekcionizmu. [42]

Apibendrinat lyderystės stilius, svarbu pabrėžti, kad nors vieni lyderystės stiliai labiau būdingi moterims, o kiti vyrams, tačiau tai neturėtų būti laikoma taisykle. Aptartų lyderystės stilių gausa parodo, kad skirtingose situacijose reikalingi skirtingi stiliai, kurie atspindi lyderio filosofiją, asmenybę bei patirtį. Tinkamas lyderystės stilius turėtų būti pasirenkamas ne pagal lyderio lytį, bet atsižvelgiant į darbuotojų, kuriems vadovaujama tikslus, interesus bei poreikius.

1.4.2. Lytims būdingi lyderių bruožai

Aptarus lyderystės stilius ir palyginus vyrų ir moterų lyderystę, pastebima, kad lyderystė yra elgsenos modelis, kuriam būdingi tam tikri bruožai. Vieni iš šių bruožų yra būdingi tik moterims, kiti tik vyrams.

Moterys kaip lyderės yra labiau motyvuotos, joms netrūksta energijos ir entuziazmo, be to jos turi geresnius bendravimo įgūdžius, todėl stengiasi užtikrinti kad jų darbuotojai būtų gerai informuoti, o nustatyti reikalavimai kitiems aiškūs, todėl nedviprasmiškai išreiškia savo mintis ir idėjas. Taip pat moterys dažniau suteikia grįžtamąjį ryšį ir reaguodamos į veiklos rezultatus bei esant poreikiui atnaujina savo komandą. Dar vienas bruožas būdingas moterims yra tas, kad jos turi tvirtą siekių poreikį, todėl nusistato aukštus tikslus. Joms labiau būdinga empatija, todėl jos demonstruoja gerus žmonių valdymo įgūdžius, yra jautrios kitiems, malonios, turi gerus klausymo įgūdžius ir dėl šios priežasties sugeba nuspėti ir pamatyti savo pasekėjų poreikius ir taip sustiprina komandą. Negana to, priešingai nei vyraujantys įsitikinimas, moterys lyderės rodo puikius rezultatus gamyboje, nes yra labai suinteresuotos

[42] Cătălina Radu, Alecxandrina Deaconu ir Corina Frăsineanu, *supra* note 36.

pasiekti tikslus, turi didelių lūkesčių tiek iš savęs, tiek ir iš kitų.[43]

Taigi moteriškos lyderių savybės visų pirma apima rūpinimąsi kitų gerove, pasireiškiantį per meilumą, paslaugumą, malonų elgesį, jautrumą, užuojautą, švelnumą. Kita vertus, tokios lyderės nekreipia dėmesio į save, priima kitų nurodymus, remia ir ramina kitus, prisideda prie santykių ir tarpasmeninių problemų sprendimo.[44]

Tuo tarpu vyrai yra geresni tradicijose, nes savo žinojimą kuria remdamiesi patirtimi, jiems būdingesnės inovacijos ir atvirumas naujoms idėjoms bei galimybėms. Vyrai lyderiai mąsto strategiškai ir sugeba matyti bendrą vaizdą, yra ramūs, todėl dažnai nerodo savo emocijų. Taip pat jiems būdingas delegavimas, kurio dėka racionaliai paskirsto tikslus ir atsakomybes. Be to, jie yra geri komandos nariai ir noriai bendradarbiauja. Vyrai labiau savimi pasitiki ir dėl to sugeba lengviau parduoti idėjas ir pelnyti kitų dėmesį. Be to, vyrai lyderiai geriau vertinami srityse, kuriose didžiausias dėmesys skiriamas strateginiam planavimui ir bendrajai įmonės vizijai.[45]

Pagrindinės vyriškos lyderio savybės – tvirtas įsitikinimas, kontroliavimas, pasitikėjimas, kuris pasireiškia agresyvu, ambicijomis, dominavimu, jėga, nepriklausomybe ir drąsa. Toks lyderis kalba užtikrintai, konkuruoja dėl dėmesio, daro įtaką kitiems, inicijuoja veiklą, nukreiptą į užduotis ir problemoms teikia pasiūlymus.[46]

Kituose šaltiniuose, analizuojančiose vyrų ir moterų lyderystę galima rasti išskirtas po tris esminius kiekvienos lyties savybes, būdingas lyderiams. Tyrimai rodo, kad moterys lyderės yra kruopštesnės, savarankiškesnės ir turi didesnį socialinį pasitikėjimą (labiau pasitiki kitais) lyginant su vyrais. Tuo tarpu vyrai yra labiau racionalūs, ryžtingesni ir atsparesni stresui lyginant su moterimis.[47]

Atsižvelgiant į aptartas lyčių savybes, galima apibūdinti tipišką moters ir vyro lyderio profilį. Moterys lyderės pasižymi atviru bendravimu, dėmesio skyrimu socialiniams santykiams, intuicija, emocionalumu, bendradarbiavimu, atkaklumu, dėmesiu detalėms, organizuotumu ir sąžiningumu. Vyrams labiau būdingos tokios savybės kaip dominavimas, noras teikti nurodymus ir vadovauti, dėmesys vizijai, duomenims, strateginis mąstymas, orientacija į rezultatus, savo idėjų iškėlimas bei įgyvendinimas, taip pat jie geba suprasti ir bendrauti abstrakčiomis sąvokomis.[48]

Taigi tiek moterys, tiek vyrai lyderiai turi tik jų lyčiai būdingų ypatybių, kurios nulemia jų elgesį bei lyderiavimo būdą. Visos šios aptartos lyderių savybės nėra įgimtos, jos išugdomos ir įgyjamos, todėl kiekvienas, norintis tapti lyderiu, gali to siekti. Kita vertus, šie bruožai neturėtų būti šablonas, kuriuo

[43] Gita Patel ir Sophie Buiting, *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards* (The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division, 2013).
[44] Alice H. Eagly, *supra* note 35, p. 9.
[45] Gita Patel ir Sophie Buiting, op. cit.
[46] Alice H. Eagly, op. cit., 9.
[47] „The impact of gender on leadership styles," Hudson Global, žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d., http://au.hudson.com/latest-thinking/infographics/impact-of-gender-on-leadership-styles
[48] Ibid.

privalo vadovautis karjeros lyderystėje siekiantys vyrai ir moterys – svarbiausia ne konkretus savybių rinkinys, bet buvimas savimi bei gebėjimas pasinaudoti ir atskleisti jau turimas savybes.

Nors lyčių lyderystės stiliai ir savybės skiriasi, lyderystė neturi priklausyti nuo lyties. Sėkmingas lyderis yra ne konkreti lytis, bet žmogus, kuris pasižymi tam tikromis asmens savybėmis ir gebėjimais, kuriuos geba sėkmingai pritaikyti vadovaujant ir komunikuojant su kitais. Be to, negalima tvirtinti, kad vyrų lyderystės įgūdžiai yra stipresni ir geresni palyginti su moterų arba atvirkščiai, tačiau akivaizdu, kad egzistuoja lyčių skirtumai ir žmonės turėtų jais pasinaudoti, o norint efektyvaus darbuotojų valdymo, reikia sukurti pusiausvyrą tarp vyrų ir moterų lyderystės srityje.

1.5. Barjerai lyčių lyderystėje

Istoriškai pripažįstama, kad įvairiose visuomenėse lyderiais buvo vyrai. Dėl šios priežasties lyderystė ir šiandien suprantamas kaip vyrų funkcija, o lyderio sąvoka gretinama su vyriškąja lytimi, tuo tarpu apie moteris lyderes imta kalbėti tik visai nesenai.[49] Moterų atsilikimą lyderystės srityje visame pasaulyje nulemia specifinėmis problemos, su kuriomis jos susiduria siekdamos lyderio pozicijos. Vienas iš aktualiausių iššūkių, su kuriuo susiduria lyderių karjeros siekiančios moterys, yra lyčių segregacija darbo rinkoje.

Lyčių segregacija gali būti vertikali arba horizontali. Vertikalią segregaciją galimą apibrėžti kaip institucinius ir struktūrinius barjerus, su kuriais susiduria moterys norėdamos tapti lyderėmis. Toks reiškinys dažnai apibūdinamas kaip stiklinės lubos (angl. Glass Ceiling), kurios atspindi nematomas dirbtines kliūtis, nulemiančias vyrų ir moterų nelygybę aukštose hierarchinės struktūros pozicijose.[50] Kitaip tariant, stiklinės lubos yra lyg sukurta iliuzija, jog negalima asmeniui užkirsti kelio siekti lyderio pozicijos, tačiau įsitikinimas, kad moterys negali būti geromis lyderėmis, užkerta joms kelią siekti karjeros.

Stiklinės lubos mokslinėje literatūroje yra prilyginamos lyderystės labirinto sąvokai, kurią identifikuoja trys pagrindiniai elementai, atspindintys lyčių disbalansą lyderystėje. Pirmasis elementas yra skirtingas vyrų ir moterų investavimas į žmogiškąjį kapitalą, antrasis – socialiniai lyčių skirtumai tarp vyrų ir moterų, o trečiasis – išankstinis nusistatymas.[51]

Kalbant apie žmogiškojo kapitalo skirtumus, tai moterims trūksta žmogiškojo kapitalo investicijų į švietimą, mokymą ir darbą. Tai nereiškia, kad moterys lyginant su vyrais yra mažiau išsilavinusios arba kad jos yra labiau linkusios pasitraukti iš darbo ir pasirinkti motinystės kelią, tai reiškia, kad moterys

[49] Ina Skurdenienė ir Daiva Šeškauskaitė, „Lyderių vaidmuo Lietuvos kaime: ekonominio išsivystymo ir lyčių lygybės aspektai," *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 3 (19)* (2010): 41.
[50] Eglė Krinickienė, „Lyčių aspekto poveikio ekonominei politikai vertinimas: Lietuvos atvejis." (daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2014): 11, https://vb.mruni.eu/object/elaba:2134166/
[51] Peter G. Northouse, *supra* note 25, 399.

yra priverstos prisiimti didesnę atsakomybę šeimoje ir dėl to mažėja jų darbo patirtis ir daugėja pertraukų jų karjeroje. Tai vadinama dvigubos naštos sindromu ir toks reiškinys ypač paplitęs Afrikos ir Azijos regionuose, o Europos moterys turi net dvigubai daugiau atsakomybių namuose nei vyrai.[52]

Be to, vyrauja nusistatymas, kad vyrams lengviau priimti karjeros iššūkius, susijusius su keliavimu po užsienį. Moterims būdingesnis nelinijinės karjeros siekimas, nes jos daugiau laiko praleidžia su šeima ir vengia darbo vietų, kurios susijusios su kelionėmis į užsienį. Taigi, nors moterys ir pakyla karjeros laiptais, jos gauna daugiau atsakomybių, tačiau dėl šeimos jos yra geografiškai nelanksčios.[53]

Kita vertus, moterims būdingas gebėjimas pasirodyti, įsiteigti, todėl manoma, kad jos turėtų būti karjeristės, tačiau statistika rodo, kad karjeros dažniau siekia vyrai, nes jiems būdingas didelis asmeninis įsipareigojimas, be to jiems, skirtingai nei moterims, lengviau išlaikyti karjerą aukščiau už asmeninį gyvenimą. Kitaip tariant, vyrams karjera yra aukščiau asmeninio gyvenimo ir tai jiems išlaikyti yra lengviau palyginti su moterims.[54]

Vertinant lyčių skirtumus, tai moterys yra ne mažiau sėkmingos lyderystėje, atsidavusios darbui ir motyvuotos būti lyderėmis lyginant su vyrais, tačiau jos mažiau save skatina, nėra linkusios pradėti derybas, norėdamos gauti tinkamas galimybes ir išteklius tiek profesinėje, tiek asmeninėje sferoje. Tyrimai rodo, kad vyrai ir moterys nesiskiria derantis dėl atlyginimo, tačiau skirtumai išryškėja, kai imama derėtis dėl papildomų naudų. Moterys pradeda derybas su mažesniais lūkesčiais. Vyrai lygina save su kitais vyrais, o moterys su kitomis moterims. Be to, moterys palyginti su vyrais žymiai mažiau pasitiki savimi ir savo gebėjimais, o tai turi įtakos jų sprendimams ir elgsenai. Negana to, moterys dažniau atsiprašo, bet ne todėl, kad apgailestauja, bet dėl to, kad save smerkia. Taip pat tyrimai rodo, kad didžioji dalis moterų pretenduoja į aukštos pozicijos darbą, jeigu atitinka visus arba didžiąją dalį reikalavimų.

Moterys ir vyrai nesiskiria gebėjimu atlikti operatyvines užduotis, bet lyčių skirtumai išryškėja, kai reikia priimti strateginius sprendimus. Taip pat pastebėta, kad nėra lyčių skirtumų vertinant lyderių efektyvumą, tačiau yra tam tikri lyčių skirtumai jų elgesyje. Be to, į situacijas moterys reaguoja emocionaliau nei vyrai, ypatingai tada, kai situacija yra neigiama. Vyrai labiau reaguoja į veiksmus, o moterys į jausmus.

Dar vienas lyčių skirtumas tas, kad moterys dažniau naudoja komunikaciją ir elgesio strategijas, kurios pasiteisino praeityje, o vyrai imituoja strategijas, kurias naudojo jų vadovai. Be to, moterų vaidmenų modeliai nėra instinktyvūs, jos naudoja kuklesnius elgesio modelius, siekdamos išvengti pasmerkimo. Taip pat moterys nėra linkusios užmegzti ryšius, nes mano, kad tai yra neautentiška, tuo tarpu vyrams ryšių mezgimas yra naudingas, nes taip jie padidina savo matomumą. Tuo tarpu moterims

[52] Georges Desvaux, Sandrine Devillard-Hoellinger, ir Pascal Baumgarten, *Gender diversity, a corporate performance driver* (McKinsey & Company, Inc., 2007), 7.
[53] Gita Patel ir Sophie Buiting, *supra* note 43.
[54] Ina Skurdenienė ir Daiva Šeškauskaitė, *supra* note 49, p. 41.

reikia naudoti kitas strategijas, kad jos būtų matomos ir pripažintos.[55]

Kalbant apie išankstinį nusistatymą, tai kultūriškai priimta, kad lyderiai vyrai turi būti ryžtingi, įtikinantys, tvirti ir nepriklausomi, kai tuo tarpu moterys yra draugiškos, rūpestingos ir nesavanaudiškos. Lyderystės identitetas tampa pernelyg vyriškas, todėl moterys vengia vadovauti. Be to, tyrimai rodo, kad moterys turi daug sunkiau dirbti, kad jos būtų vertinamos vienodai, kaip ir vyrai. Taip pat neretai daroma klaidinga prielaida dėl moterų ambicijų ir gebėjimų – manoma, kad jos turi mažiau profesinių ambicijų dėl didelių atsakomybių šeimai. Taip pat moterys kovoja ir su taip vadinamais antrosios kartos lyties nusistatymais, kurie suvokiami kaip nematomos kliūtys moterų karjerai, kylantys iš kultūrinių įsitikinimų dėl lyties, pasak kurių, vyrai yra tinkamesni valdyti. Kitaip tariant, nesuderinamumas tarp moters rolės ir moters kaip lyderės rolės nulemia priešiškumą jų atžvilgiu, todėl padidina šios lyties pažeidžiamumą.

Be to, moterys lyderės, kurios vadovauja vyrišku stiliumi, yra vertinamos neigiamai. Kai moterys elgiasi vyriškai jos yra suvokiamos kaip per daug emocionalios ir nepakankamai savimi pasitikinčios. Tai reiškia, kad moterys lyderės atsiduria tarp siekio būti mėgiama ir suprasta. Be to, moterų matomumas yra padidėjęs dėl moterų stygiaus aukščiausiose pozicijose. Taigi kai moteris pasiekia viršūnę karjeroje, ji tampa labiau stebima, atidžiai analizuojama, siekiant išvengti rizikos.[56]

Kitas lyčių segregacijos tipas – horizontalioji segregacija, dar kitaip vadinama stiklinėmis sienomis (angl. Glass Walls), apibrėžiama kaip abiejų lyčių darbo vietų skirtumai, kuriuos daugiausia nulemia ekonomikos šakų susiskirstymas į „moteriškas" ir „vyriškas" darbo vietas. Tai reiškia, kad moterys dažniau dirba nepagrindinėse darbo rinkose, taip pat jos dažniau nei vyrai užima mažiau prestižines ir ne tokias svarbias darbo vietas, be to, jų darbo užmokestis už tą patį darbą yra mažesnis.[57] Pagrindinis veiksnys, kuris lemia horizontalią profesinę lyčių segregaciją taip pat yra vyraujantys lyčių stereotipai.[58]

Taigi moterys susiduria su daugiau barjerų siekdamos lyderių karjeros palyginti su vyrais, ypatingai tuose srityse, kuriuose dominuoja vyrai. Pagrindinės kliūtys moterims tapti lyderėmis yra žmogiškasis kapitalas, lyčių skirtumai ir išankstinis nusistatymas. Žmogiškasis kapitalas susijęs su išsilavinimu, darbo patirtimi bei darbo-namų konfliktu. Lyčių skirtumai apspindi skirtingus vyrų ir moterų lyderystės stilius ir asmenines savybes. Išankstinis nusistatymas atspindi lyčių stereotipus, neobjektyvų vertinimą ir pažeidžiamumą bei spaudimą. Pašalinus ir įveikus aptartus barjerus, lygybė lyčių lyderystėje būtų užtikrinama, nes būtų garantuojamas platesnis talentų pasirinkimas ir įvairovė, kuris susijęs su asmenine lyderio ir organizacijos sėkme.

[55] Gita Patel ir Sophie Buiting, op. cit.
[56] Gita Patel ir Sophie Buiting, op. cit.
[57] Eglė Krinickienė, *supra* note 50, 12 p.
[58] Jūratė Guščinskienė ir Jadvyga Čiburienė, „Darbo rinka Lietuvoje: moterų ir vyrų padėtis." *Verslas, vadyba ir studijos* (2009): 275.

1.6. Veiksniai, skatinantys lyčių lygybę

Moterys sudaro pusę žmonijos žmogiškųjų išteklių. Jei ši dalis nebus nukreipiama į ekonomiką ir nebus įtraukta į sprendimų priėmimo procesą, tai ekonominis potencialas gali nukentėti ir bus prarandamas valdymo pajėgumas. Norint turėti tvirtą šalies ar organizacijos valdymą, reikia bendrų vyrų ir moterų talentų, nes tai padėtų rasti geresnius sprendimus, padidintų konkurencingumą ir vystymosi potencialą. Dėl šios priežasties svarbu siekti lyčių lygybės, suteikti moterims tokias pačias pareigas, teises ir galimybės kaip ir vyrams. Esminiai veiksniai, kurie padėtų padidinti lyčių lygybę lyderystėje ir įveikti barjerus, su kuriais susiduria skirtingos lytys, siekdamos karjeros, yra švietimas ir praktika. [59]

Švietimas – tai lyderystės įgūdžių programos ir kursai visose mokymo programose, kurie prisidėtų prie asmeninio lyčių augimo, tobulėjimo, pasitikėjimo, motyvacijos ir strateginio mąstymo ugdymo. Kita vertus, vien švietimo nepakankama, svarbu įgytus įgūdžius ir žinias pritaikyti praktikoje.

Praktika – lyderystės įgūdžių ugdymas mokantis, priimant ir įgyvendinant tinkamas, nediskriminacines karjeros strategijas, kuriose būtų naudojami tokie lyderystės įgūdžiai, kurie leistų praktikuoti laikinus lyčių valdymo tipus, pasirenkant tinkamą lyderystės stilių, pagrįstą veiklos rezultatais, vertinimo kriterijais ir potencialaus lyderio savybėmis.[60]

Taigi švietimas ir praktika yra laikomi vienais iš pagrindinių veiksnių, kuriuos įgyvendinus, bus paskatintas didesnis moterų dalyvavimas aukščiausiajam valdyme, taip pat bus garantuota, kad visuomenė ir verslas bus tvirtesnis ir labiau subalansuotas.

Apibendrinant teorinius lyčių lyderystės aspektus, galima teigti, kad lyderystė – tai įtakos ir pasekmės tarpusavio ryšys, kuris yra susijęs su vadovavimu, bet nėra jam tapatus. Vertinant lyčių lyderystę, tai šiame procese pasireiškia socialinė lytis, kurios dėka tam tikros lyderių savybės ir stiliai būdingi vienai ar kitai lyčiai. Kita vertus, lytis taip pat turi įtakos ir barjerams, su kuriais susiduria vyrai ir moterys siekdami karjeros lyderystės srityje.

[59] Gita Patel ir Sophie Buiting, *supra* note 43.
[60] Ibid.

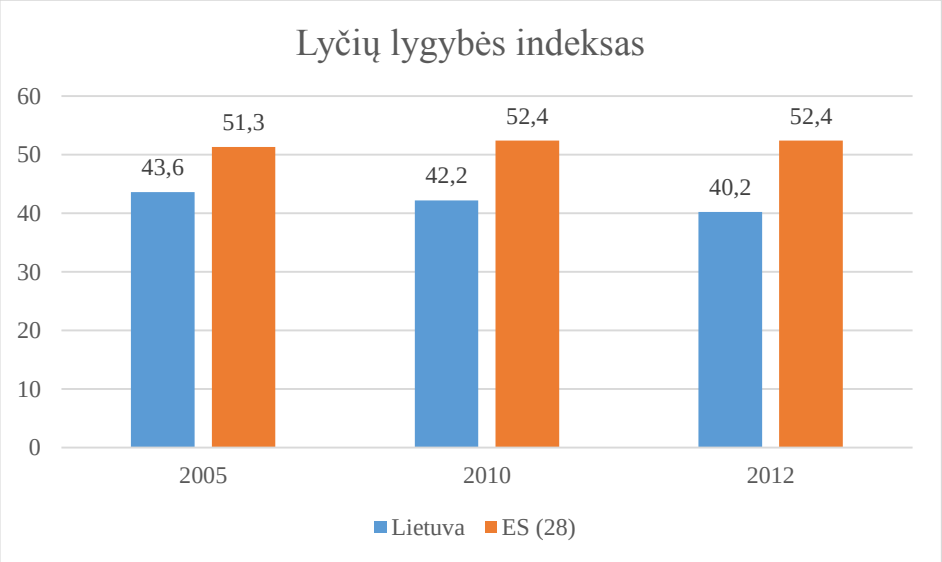
2. LYČIŲ LYGYBĖS STATISTINIŲ DUOMENŲ ANALIZĖ

Moterų ir vyrų lygybę galima laikyti esmine vertybe, kuri yra gyvybiškai svarbi ekonominiam ir socialiniam augimui. Išanalizavus lyčių lyderystę teoriniu aspektu, svarbu įvertinti ir realią abiejų lyčių lygybės situaciją lyderystėje Lietuvoje ir palyginti ją su duomenimis Europos Sąjungoje (toliau ES).

Remiantis lyčių lygybės indeksu, galima išskirti šešias esmines sritis, kurios geriausiai apibūdintų moterų ir vyrų lygybės lyderystėje esmę:

1. Darbas
2. Pinigai
3. Žinios
4. Laikas
5. Galia
6. Sveikata

Taigi visos šios sritys sudaro lyčių lygybės indeksą, kuris padeda įvertinti moterų ir vyrų nelygybę, atsižvelgiant į įvairias lyčių lygybės perspektyvas ir apibrėžtis.[61] 2015 metais Lietuvoje lyčių lygybės indeksas siekė 40,2 punktų, tuo tarpu ES šalyse jis buvo didesnis ir siekė 52,4 punkto. Vertinant šio indekso tendencijas, galima pastebėti, kad Lietuvoje lyčių lygybė mažėja, o ES nors ir nežymiai tačiau didėja.[62]



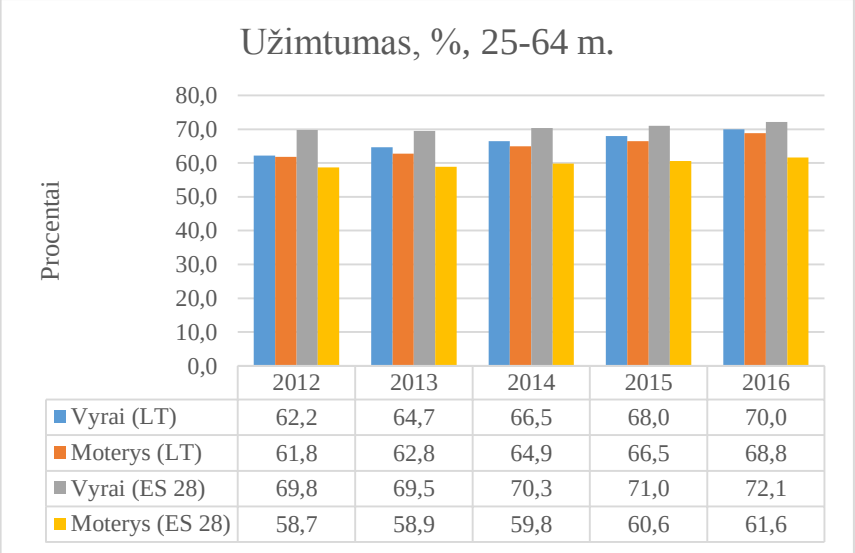
1 pav. Lyčių lygybės indeksas Lietuvoje ir ES 2005, 2010, 2012 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos lyčių lygybės instituto duomenimis.

[61] Europos lyčių lygybės institutas, *Lyčių lygybės indeksas. Santrauka* (Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2014), http://eige.europa.eu/lt/rdc/eige-publications/gender-equality-index-main-findings
[62] EIGE, Gender Equality Index 2015 - Measuring gender equality in the European Union 2005-2012: Report (Italy: Publications Office of the European Union, 2015), http://eige.europa.eu/lt/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2015-measuring-gender-equality-european-union-2005-2012-report

Kaip pagrindinę to priežastį galima išskirti vyrų ir moterų nelygybę pagrindinėse lyčių lygybės indeksą sudarančiose srityse. Toliau darbe bus analizuojamos visos sritys, sudarančios lyčių lygybės indeksą, pasirinkus juos atspindinčius statistinius rodiklius ir palyginant Lietuvos bei ES duomenis.

2.1. Darbas

Abiejų lyčių patirtis apmokamo darbo srityje skiriasi. Šiuos skirtumus padeda įvertinti ir atskleisti nedarbo ir užimtumo lygio statistiniai rodikliai. Nedarbo lygis parodo bedarbių ir darbo jėgos santykį, o užimtumo lygio rodiklis parodo pasirinktos amžiaus grupės užimtų gyventojų ir to paties amžiaus visų gyventojų santykį.[63]



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	62,2	64,7	66,5	68,0	70,0
Moterys (LT)	61,8	62,8	64,9	66,5	68,8
Vyrai (ES 28)	69,8	69,5	70,3	71,0	72,1
Moterys (ES 28)	58,7	58,9	59,8	60,6	61,6

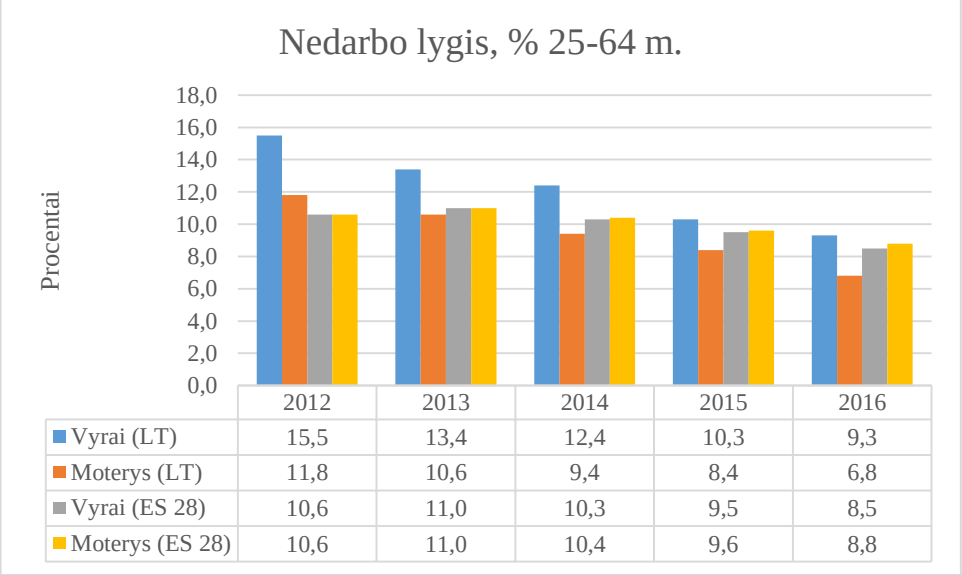
2 pav. Užimtumo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Organisation for EconomicCo-operation and Development duomenimis

Lietuvoje 2016 metais buvo 70,0 % užimtų vyrų ir 66,8 % užimtų moterų, kurių amžius 25-64 metai. Tuo tarpu ES – atitinkamai 72,1 % vyrų ir 61,6 % moterų. Pagrindinė šio skirtumo priežastis yra ta, kad moterys dažniau dirba ne visą darbo dieną arba dirba neoficialiai.[64] Vertinant sektorius, kuriuose dirba vyrai ir moterys, tai daugiau moterų dirba sveikatos priežiūros, socialinio darbo, apgyvendinimo ir maitinimo paslaugų bei švietimo srityse, o daugiau vyrų – statybos, transporto ir saugojimo srityse.[65]

[63] Terminų žodynas, Lietuvos statistikos departamentas, žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d., https://osp.stat.gov.lt/statistikos-terminu-zodynas 2017-08-24
[64] Europos Komisija, *Lyčių segregacija darbo rinkoje. Pagrindinės priežastys, reikšmė ir politiniai atgarsiai ES* (Liuksemburgas: Lyčių ir užimtumo ekspertų grupė (EGGE), 2009).
[65] Demografinės ir migracijos statistikos skyrius, *Vyrai ir moterys Lietuvoje, 2015*, (Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2015).

Nors Lietuvoje užimtų moterų yra daugiau, o užimtų vyrų mažiau lyginant su ES vidurkiu, tačiau vyrų ir moterų užimtumo skirtumas ES buvo 9,3 % didesnis.

Analizuojant nedarbo lygį Lietuvoje, pastebima, kad 2016 metais vyrų nedarbo lygis šioje šalyje siekė 9,3 %, o moterų 6,8 %, tuo tarpu ES atitinkamai – 8,5 % ir 8,8 %. ES vyrų nedarbo lygis buvo žemesnis palyginus su moterų, tačiau Lietuvoje skirtumas tarp vyrų ir moterų nedarbo lygio buvo didesnis ir siekė 2,5 %.[66]



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	15,5	13,4	12,4	10,3	9,3
Moterys (LT)	11,8	10,6	9,4	8,4	6,8
Vyrai (ES 28)	10,6	11,0	10,3	9,5	8,5
Moterys (ES 28)	10,6	11,0	10,4	9,6	8,8

3 pav. Nedarbo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Organisation for EconomicCo-operation and Development duomenimis

Vertinant darbo sritį, svarbu aptarti ir darbo sąlygų kokybę. Moterys neproporcingai dirba pavojingą ir (arba) nestandartinį darbą, todėl turi daug mažiau galimybių mokytis bei būti paaukštintos pareigose, o tokia situacija gali skatinti tolesnę lyčių segregaciją.[67] Siekis užtikrinti vienodas darbo sąlygas ir lyčių lygybę darbo rinkoje yra įtvirtintas įvairiuose strateginiuose lyčių lygybės dokumentuose, kuriuose akcentuojama moterų užimtumo padidinimo būtinybė ir kartu segregacijos darbo rinkoje sumažinimas. Vienas iš tokių dokumentų – strategija „Europa 2020“, kurios tikslas – padidinti 20–64 metų amžiaus asmenų užimtumą iki 75 %.[68]

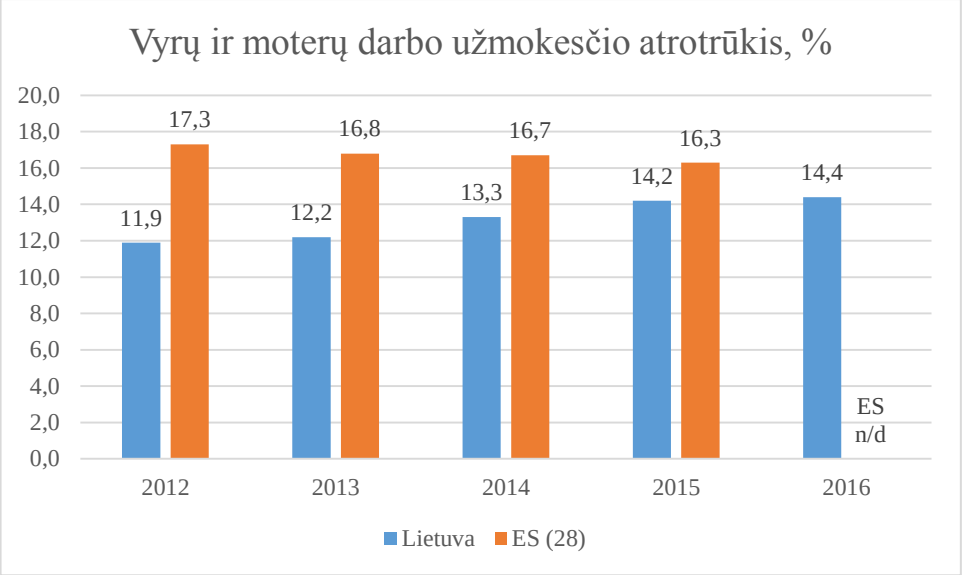
Taigi darbo srities analizė parodė, kad tiek Lietuvoje, tiek ES moterų užimtumas yra mažesnis nei vyrų. Tuo tarpu moterų nedarbo lygis Lietuvoje yra mažesnis nei vyrų, o ES didesnis.

[66] „LFS by sex and age – indicators.,“ Organisation for EconomicCo-operation and Development, žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d., https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R#
[67] Europos Komisija, *supra* note 63.
[68] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

2.2. Pinigai

Įprastai moterų finansiniai ištekliai yra mažesni negu vyrų ir tai turi įtakos jų ekonominei padėčiai. Pinigų sritį įvertinti padeda vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis ir skurdo rizikos lygio statistiniai rodikliai. Darbo užmokesčio atotrūkis parodo absoliutųjį vyrų ir moterų darbo užmokesčio skirtumą, o skurdo rizikos lygis atspindi asmenų, kurių ekvivalentinės piniginės disponuojamos pajamos yra mažesnės už nustatytą skurdo rizikos ribą, dalį.[69]

Remiantis statistikos duomenimis, Lietuvoje atotrūkis tarp moterų ir vyrų darbo užmokesčio kasmet didėjo – 2016 m. buvo 2,5 % didesnis lyginant su 2012 m.[70], tuo tarpu Europos Sąjungoje 2012-2015 m. šis rodiklis kasmet mažėjo ir 2015 m. buvo 1 % mažesnis lyginant su 2012 m.[71] Kita vertus, 2015 m. Lietuvoje šis rodiklis buvo 2,1 % mažesnis už ES vidurkį.



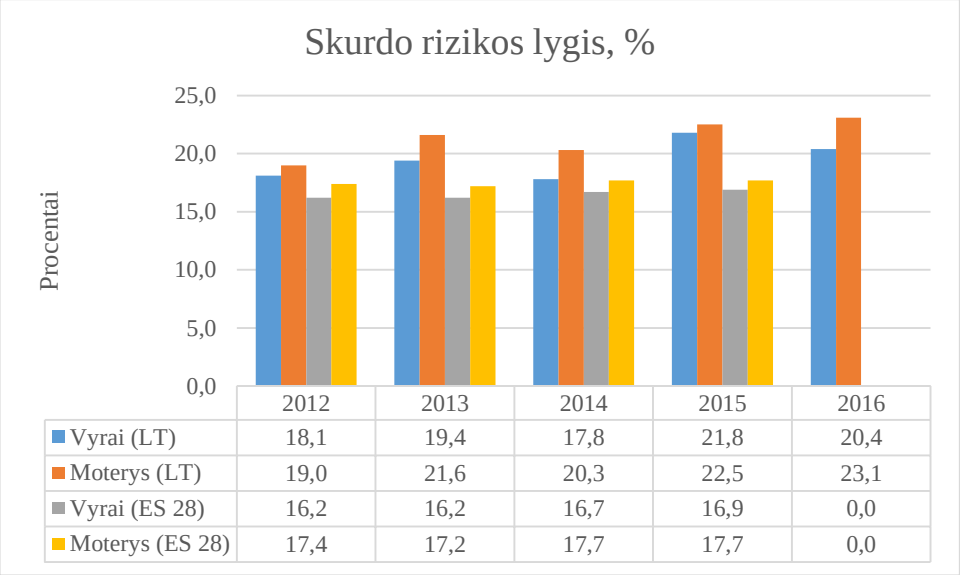
4 pav. Vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis LR Statistikos departamento duomenimis

Lietuvoje 2016 m. didžiausias vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis buvo finansinės ir draudimo veiklos įmonėse, informacijos ir ryšių, žmonių sveikatos priežiūros ir socialinio darbo srityse, o mažiausias – transporto ir saugojimo, statybos bei švietimo srityse. Didžiausias vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis buvo 35-44 metų amžiaus grupėje, tuo tarpu mažiausias – vyresnių nei 65 metų amžiaus grupėje. Lyginant šį rodiklį su kitų ES narių analogišku rodikliu, pastebima, kad 2015 m.

[69] Terminų žodynas, *supra* note 62.
[70] Oficialiosios statistikos portalas, Lietuvos statistikos departamentas, žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. – rugsėjo 30 d., https://osp.stat.gov.lt/
[71] Database, European Commission: Eurostat, žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. – rugsėjo 30 d., http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

mažiausias vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis buvo Italijoje ir Liuksemburge, o didžiausias – Estijoje.[72]

Moterų ir vyrų darbo užmokesčio skirtumo problema, turinti įtakos skirtingų lyčių materialinei padėčiai, yra vienas iš svarbiausių lyčių nelygybės klausimų, todėl šis aspektas yra įtrauktas į daugelį strateginių dokumentų. Pavyzdžiui, tokios pat vertės darbą dirbančių vyrų ir moterų vienodo darbo užmokesčio principas yra apibrėžtas Sutartyje dėl Europos Sąjungos veikimo, taip pat strategijoje „Europa 2020“, kurioje nustatytas reikalavimas ES narėms visiškai išnaudoti socialinės apsaugos bei pensijų sistemas, siekiant užtikrinti reikiamas pajamas ir tokiu būdu prisidėti prie ES kovos su skurdu.[73]



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	18,1	19,4	17,8	21,8	20,4
Moterys (LT)	19,0	21,6	20,3	22,5	23,1
Vyrai (ES 28)	16,2	16,2	16,7	16,9	0,0
Moterys (ES 28)	17,4	17,2	17,7	17,7	0,0

5 pav. Skurdo rizikos lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eurostat duomenimis

Nevienodas darbo užmokestis turi tiesioginės įtakos vyrų ir moterų skurdo lygiui. Remiantis statistikos duomenimis, 2016 metais Lietuvoje vyrų skurdo lygis siekė 20,4 %, moterų – 23,1 %. Nagrinėjamu laikotarpiu vyrų skurdo rizikos lygis padidėjo 2,3 %, o moterų – 4,1 %. 2015 m. ES vyrų skurdo rizikos lygis buvo taip pat mažesnis už moterų skurdo lygį ir siekė atitinkamai – 16,9 % ir 17,7 %. Nagrinėjamu laikotarpiu ES vyrų skurdo lygis padidėjo – 0,7 %, o moterų – 0,3 %.

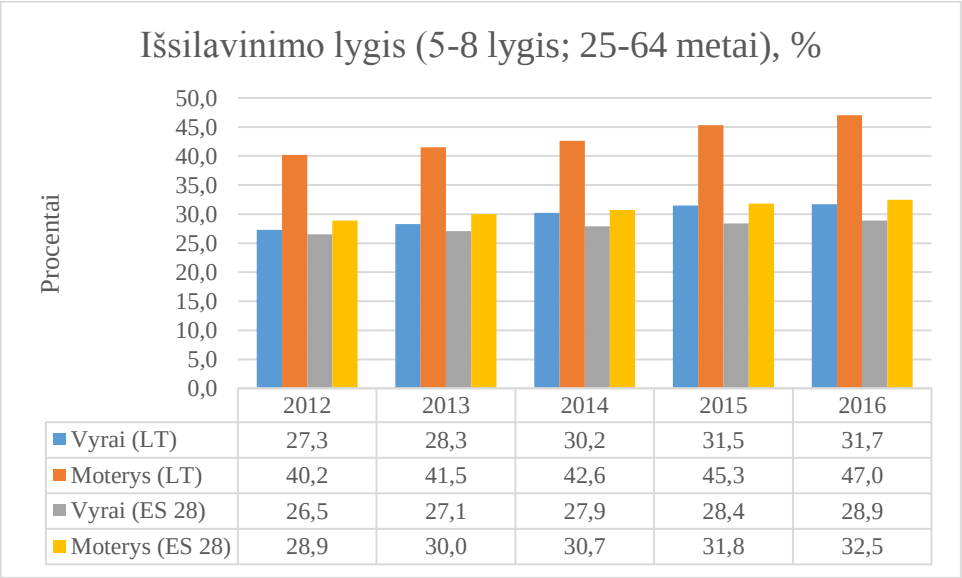
Taigi nors ES abiejų lyčių skurdo rizikos lygis yra žemesnis negu Lietuvoje, tačiau tiek ES, tiek Lietuvoje šis rodiklis atspindi, kad yra daugiau skurstančių moterų nei vyrų ir jų skaičius kasmet didėja. Lietuvoje tam įtakos turi didėjantis vyrų ir moterų darbo užmokesčio atotrūkis, dėl kurio moterys uždirba mažiau.

[72] „Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis.“ Lietuvos statistikos departamentas, 2017 liepos 5 d., https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143043
[73] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

2.3. Žinios

Žinias geriausiai reprezentuoja išsilavinimas, todėl šioje srityje bus nagrinėjami 5-8 lygio išsilavinimą turintys 25-64 m. vyrai ir moterys. 5-8 lygio išsilavinimas pasirinktas, nes jis apima studijas aukštesniosiose mokyklose, kolegijose, universitetuose ir pan.

Remiantis statistiniais duomenimis, 2016 m. Lietuvoje buvo 31,7 % vyrų ir 47 % moterų, turinčių aukštąjį išsilavinimą, ES – atitinkamai 28,9 % vyrų ir 32,5 % moterų. Nors Lietuvoje išsilavinusių vyrų bei moterų ir buvo daugiau nei ES, tačiau ES skirtumas tarp skirtingų lyčių išsilavinimo lygio buvo mažesnis nei Lietuvoje.



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	27,3	28,3	30,2	31,5	31,7
Moterys (LT)	40,2	41,5	42,6	45,3	47,0
Vyrai (ES 28)	26,5	27,1	27,9	28,4	28,9
Moterys (ES 28)	28,9	30,0	30,7	31,8	32,5

6 pav. Išsilavinimo lygis Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eurostat duomenimis

Moterys, siekdamos profesijos vis dažniau renkasi tokias sritis, kuriose dominuoja vyrai, tuo tarpu vyrai vis rečiau pasirenka moteriškas profesijas. Aukštosiose mokyklose didžiausia dalis moterų studijuoja socialinį darbą, mediciną, žurnalistiką, pedagogiką, veterinariją bei humanitarinius mokslus. Tuo tarpu vyrai dažniausiai renkasi inžineriją ir informatiką, statybos inžineriją ir transporto paslaugas.[74] Siekiant sumažinti vyrų ir moterų išsilavinimo skirtumų atotrūkį, pasireiškiantį renkantis mokslo kryptis, disciplinas ir profesijas švietimo srityje, remiamasi 2011–2020 m. Europos lyčių lygybės paktu.[75]

Apibendrinant išsilavinimo lygio statistinius duomenis, pastebima, kad tiek Lietuvoje, tiek ES yra daugiau 25-64 metų moterų nei vyrų, turinčių 5-8 lygio išsilavinimą ir jų nuolat daugėja.

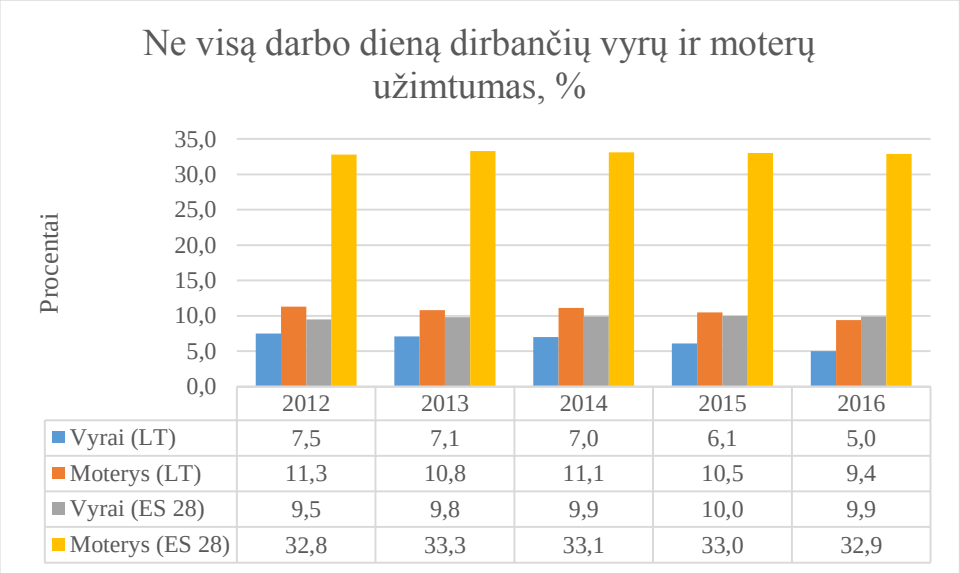
[74] Demografinės ir migracijos statistikos skyrius, *supra* note 64.
[75] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

2.4. Laikas

Laiko srityje analizuojama skirtingų lyčių ekonominės ir socialinės veiklos pusiausvyra. Vienas iš statistinių rodiklių, leidžiančių įvertinti šią sritį yra ne visą darbo dieną dirbančių vyrų ir moterų užimtumas.

2016 metais tiek Lietuvoje, tiek ES ne visą darbo dieną dirbančių skirtingų lyčių užimtumas turėjo vienodą požymį – moterų, dirbančių ne pilną darbo dieną buvo daugiau: Lietuvoje – 9,4 %, o ES – 32,9 % moterų ir atitinkamai 5,0 % ir 32,9 % vyrų. Pagrindinė to priežastis yra ta, kad moterys daugiau laiko skiria vaikų ar kitų priklausomų šeimos narių priežiūrai. Kita vertus, tiek Lietuvoje, tiek ES mažėja ir vyrų, moterų dirbančiųjų ne pilną darbo dieną.[76]

Ekonominės veiklos, namų ūkio ir šeimos narių priežiūros bei socialinės veiklos balansas akcentuojamas tokiuose pagrindiniuose ES strateginiuose dokumentuose kaip Strategijoje „Europa 2020“, 2011–2020 m. Europos lyčių lygybės pakte bei 2010 m. moterų chartijoje. Šiuose dokumentuose pabrėžiama būtinybė siekti geresnės moterų ir vyrų darbo bei asmeninio gyvenimo pusiausvyros, pakeičiant ne tik skirtingų lyčių elgseną, bet ir užtikrinant geresnį jų vaidmenų suderinimą.[77]



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	7,5	7,1	7,0	6,1	5,0
Moterys (LT)	11,3	10,8	11,1	10,5	9,4
Vyrai (ES 28)	9,5	9,8	9,9	10,0	9,9
Moterys (ES 28)	32,8	33,3	33,1	33,0	32,9

7 pav. Ne visą darbo dieną dirbančių vyrų ir moterų užimtumas Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Organisation for EconomicCo-operation and Development duomenimis

Taigi tiek Lietuvoje, tiek ES ne visą darbo dieną dirbančių moterų yra daugiau nei vyrų. Šis rodiklis, nors ir nežymiai, tačiau kasmet mažėja. Tai reiškia, kad moterys ir vyrai po truputį ima persiskirstyti atsakomybes šeimoje, kurios ir yra esminė priežastis, nulemiantį tokius statistinius duomenis.

[76] Organisation for EconomicCo-operation and Development, *supra* note 65.
[77] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

2.5. Galia

Galios srityje analizuojamas lyčių dalyvavimas priimant svarbius sprendimus didelėse kompanijose ir politikoje. Lygus vyrų ir moterų dalyvavimas sprendimų priėmimo pozicijose yra lygybės ir pagarbos pamatas, siekiant teisingo ir gero valdymo.

Analizuojant 2016 m. statistikos duomenis, pastebima, kad daugelyje Europos Sąjungos valstybių moterys, sudarė vidutiniškai 23,9 % didelių bendrovių valdybų narių. Tuo tarpu keturiose šalyse – Prancūzijoje, Italijoje, Suomijoje ir Švedijoje tokios moterys sudarė daugiau nei 30 %. Mažiau nei 10 % moterų, dalyvaujančių įmonių valdyme 2016 m. buvo tik Graikijoje, Estijoje ir Maltoje.[78]

Toks moterų disbalansas riboja jų galimybes ir perspektyvas siekti karjeros aukščiausiose postose. Todėl siekiant užtikrinti moterų lygybę Europos Sąjungoje ir visame pasaulyje Europos Komisija užsibrėžė tikslą, kad iki 2019 m. moterų skaičius vyresniosios ir vidurinės vadovybės postuose pasiektų 40 %. Šis tikslas įtvirtintas 2015 m. gruodžio mėn. priimtoje 2016–2019 m. darbo programoje „Strateginė veikla siekiant lyčių lygybės“, kurioje Komisija įsipareigoja suaktyvinti veiklą lyčių lygybės srityje.[79]

Abiejų lyčių aktyvus dalyvavimas formuojant šalies politiką ir teikiant sprendimus padeda geriau atspindėti visuomenės įvairovę, turi įtakos efektyvesniam valstybės valdymui bei prisideda prie demokratijos, kuri yra naudinga Europos Sąjungos augimui ir konkurencingumui, stiprinimo. Šiame procese dalyvaujančių moterų bei vyrų skaičius tiek Lietuvoje, tiek ES skiriasi gana žymiai ir tai patvirtina statistiniai duomenys.

Lietuvoje tik nedidelė dalis moterų politikoje užima aukštas pozicijas. 2009 m. Lietuvoje buvo išrinkta pirmoji prezidentė moteris, kuri 2014 m. išrinkta ir antrajai kadencijai.[80] Šiuo metu septynioliktoje Lietuvos Respublikos Vyriausybėje yra 3 moterys ministrės.[81] 2014 m. į Europos Parlamentą išrinktos 2 moterys ir 9 vyrai.[82] 2016 m. į Lietuvos Respublikos Seimą išrinkta 30 moterų ir 111 vyrų. Lyginant su 2012 m., moterų skaičius Seime sumažėjo 3 moterimis.[83] Kita vertus, Seimo Audito komiteto ir Sveikatos reikalų komiteto pirmininkių pareigas eina moterys. Penkių iš septyniolikos Lietuvos Respublikos Seimo komisijų pirmininkės taip pat yra moterys.[84] 2015 metais iš

[78] Europian Komisian, *2017 Report on equality between women and men In the EU* (Belgium: European Union, 2017), http://www.equineteurope.org/2017-Report-on-equality-between-women-and-men-in-the-EU

[79] „2017 m. Tarptautinė moters diena: lyčių lygybė – Europos populiarinimo idėja,“ Europos komisija, 2017 kovo 8 d., http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-489_lt.htm

[80] Prezidentė Dalia Grybauskaitė. Biografija, Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija, 2017 rugsėjo 20 d., https://www.lrp.lt/lt/dalia-grybauskaite

[81] Ministrai, Lietuvos Respublikos Vyriausybė, žiūrėta 2017 spalio 4 d. http://lrv.lt/lt/apie-vyriausybe/ministrai

[82] EP nariai iš Lietuvos, Europos Parlamentas Informacijos biuras Lietuvoje, žiūrėta 2017 spalio 4 d., http://www.europarl.europa.eu/lithuania/lt/europarlamentarai/ep-nariai-i%C5%A1-lietuvos

[83] „Seimo rinkimai: kas, kaip balsavo ir ką išsirinko?“ Lietuvos Respublikos Vyriausioji rinkimų komisija, 2016 spalio 24 d., http://www.vrk.lt/naujienos/-/content/10180/3/seimo-rinkimai-kaip-kas-balsavo

[84] Komisijos ir komitetai, Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija, žiūrėta 2017 spalio 4 d., http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=8955&p_k=1

60 Lietuvos miestų ir rajonų savivaldybių merų buvo išrinktos 4 moterys ir tai sudarė 6,6 % visų išrinktų merų. Tais pačiais metais į savivaldybių tarybas išrinktos 365 moterys ir tai sudarė 25 % visų išrinktųjų. Lyginant su ankstesniais savivaldybių rinkimais moterų išrinkta tik 3 % daugiau.[85]

Bendra demokratijos stoka juntama ir ES politiniame lygmenyje. Nors moterų narių skaičius nacionaliniuose parlamentuose padidėjo nuo 22,1 % 2004 m. iki 28,7 % 2016 m. Toks augimas yra per lėtas, nes viršija tik pusę procentinio punkto per metus. Vertinant atskiras valstybes, pastebima, kad daugiausia moterų išrinkta Suomijos ir Švedijos parlamentuose – apie 40 %, tuo tarpu Bulgarijoje, Graikijoje, Kroatijoje, Kipre, Latvijoje, Vengrijoje, Maltoje ir Rumunijoje moterys sudarė mažiau nei 20 % parlamento narių.[86]

Nepaisant to, kad valstybių valdyme moterys atstovauja nepakankamai, tačiau pasaulyje galima atrasti sėkmingų moterų, užimančių vadovaujančias pareigas ir esančių lyderių vyriausybėje, tai Dalia Grybauskaitė (Lietuva), Kersti Kaljulaid (Estija), Angela Merkel (Vokietija), Margaret Thatcher (Jungtinė Karalystė), Benazir Bhutto (Pakistanas), Gro Harlem Brundtland (Norvegija), Indira Gandhi (Indija), Dilma Rousseff (Brazilija) ir kt.[87]

Siekiant subalansuoto vyrų ir moterų dalyvavimo, Europos Sąjungoje buvo priimta Europos Tarybos rezoliucija 303 (2010) „Dėl lyčių lygybės užtikrinimo politiniame gyvenime“, kuri akcentuoja, kad moterų dalyvavimas politiniame šalies gyvenime yra demokratijos ženklas. Norint paskatinti moterų kandidačių dalyvavimą nacionalinių parlamentų rinkimuose, taip pat prisidėti prie kandidatuojančių moterų viešinimo buvo priimta Europos Tarybos Rekomendacija 288 bei Jungtinių Tautų Konvencija, kurios užtikrina visų formų diskriminacijos moterims panaikinimą, ragina įstatymais ar atskirais nutarimais nustatyti laikinąsias specialiąsias priemones (kvotas) tam, kad būtų užtikrintas subalansuotas vyrų ir moterų dalyvavimas rinkimuose.[88] Taip pat galios sritis ir sprendimų priėmimas yra įtvirtintas ir pagrindiniuose lyčių lygybės strateginiuose dokumentuose – 2010 m. moterų chartijoje bei 2011– 2020 m. Europos lyčių lygybės pakte. Juose akcentuojama geresnė lyčių pusiausvyra bei vienodas abiejų lyčių politinis, socialinis ir ekonominis atstovavimas.[89]

Apibendrinant galios sritį, galima teigti, kad tiek politikoje, tiek didelėse kompanijose dominuoja vyrai, todėl moterys neatstovaujamos lygiavertiškai. Taigi toks lyčių atstovavimas neužtikrina demokratijos ir efektyvaus valdymo.

---

[85] „2015 m. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai,“ Lietuvos Respublikos Vyriausioji rinkimų komisija, 2015 balandžio 15 d., http://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/2015_savivaldybiu_tarybu_rinkimai/output_lt/rinkimu_diena/stat2.html

[86] Europian Komisian, *supra* note 77.

[87] Peter G. Northouse, *supra* note 25, p. 397.

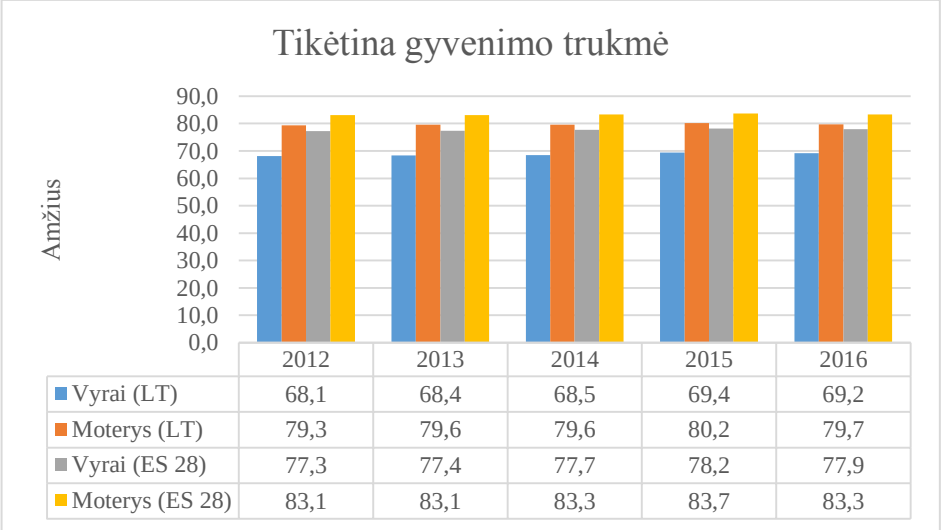
[88] Dalia Leinartė, „Iš 60 Lietuvos merų – tik 4 moterys,“ www.DELFI.lt, 2015 m. kovo 18 d., http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/d-leinarte-is-60-lietuvos-meru-tik-4-moterys.d?id=67469362

[89] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

2.6. Sveikata

Šioje srityje daugiausia dėmesio skiriama lyčių rodikliams, kurie susiję su sveikatos būkle. Vienas iš statistinių rodiklių, kuris padeda įvertinti vyrų ir moterų sveikatos būklę yra vidutinė tikėtina gyvenimo trukmė. Šis rodiklis apibūdinamas kaip tikimybinis rodiklis, kuris parodo, kiek vidutiniškai metų gyvens kiekvienas gimęs žmogus, jei visą būsimą tiriamos kartos gyvenimą mirtingumo lygis toje amžiaus grupėje nesikeis.[90]

Remiantis statistiniais duomenimis, 2011-2014 m. vyrų ir moterų tikėtina gyvenimo trukmė ilgėjo tiek Lietuvoje, tiek ES, o nežymus abiejų lyčių tikėtinos gyvenimo trukmės mažėjimas pastebimas tik 2015 m., kai Lietuvoje tikėtina vyrų gyvenimo trukmė siekė 69,2 metus, o moterų buvo net 10,5 metų ilgesnė ir siekė 79,7 metus. Tuo tarpu nors Europos Sąjungoje tiek vyrų, tiek moterų tikėtina gyvenimo trukmė buvo atitinkamai 77,9 metai ir 83,3 metai.[91]



	2012	2013	2014	2015	2016
Vyrai (LT)	68,1	68,4	68,5	69,4	69,2
Moterys (LT)	79,3	79,6	79,6	80,2	79,7
Vyrai (ES 28)	77,3	77,4	77,7	78,2	77,9
Moterys (ES 28)	83,1	83,1	83,3	83,7	83,3

8 pav. Tikėtina gyvenimo trukmė Lietuvoje ir ES 2012 – 2016 m.
Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Eurostat duomenimis

Būtinybė sumažinti lyčių nelygybę sveikatos srityje pabrėžiama strategijoje „Europa 2020“ ir 2010 m. moterų chartijoje, kurioje akcentuojama, jog svarbu užtikrinti vienodas vyrų bei moterų galimybes naudotis sveikatos priežiūros sistemos paslaugomis, skiriant dėmesį skirtingoms lytims būdingoms ligoms ir grėsmėms sveikatai, taip pat moterų ir vyrų nelygybės klausimams gydymosi rezultatų bei sveikatos priežiūros srityje.[92]

Apibendrinant visas šešias lyčių lygybės indekso sritis bei jas atspindinčius statistinius rodiklius, svarbu pabrėžti, kad visose šiose srityse išryškėja skirtumai tarp vyrų ir moterų. Nors Lietuvoje moterų

[90] Terminų žodynas, *supra* note 62.
[91] Life Tables. European health & life expectancy information system (EHLEiS), žiūrėta 2017 spalio 3 d., http://www.eurohex.eu/IS/web/app.php/Ehleis/LifeGeographic?Typ=Life&SubTyp=None
[92] Europos lyčių lygybės institutas, *supra* note 60.

užimtumo ir nedarbo lygis mažesnis, jos yra labiau išsilavinusios ir gyvena ilgiau nei vyrai, tačiau kita vertus, jos dažniau dirba nepilną darbo dieną dėl įsipareigojimų šeimai, be to, skurstančių moterų šioje šalyje yra daugiau bei atotrūkis tarp vyrų ir moterų darbo užmokesčio yra didesnis ir tai parodo, kad moterys uždirba mažiau. Negana to, moterys nepakankamai atstovaujamos ir politikoje bei didelių kompanijų valdyme.

Palyginus Lietuvą su ES šalimis, galima daryti išvadą, kad ES lyčių lygybės indeksą sudarančiose srityse vyrauja panašios tendencijos kaip ir Lietuvoje, tačiau galima išskirti ir keletą skirtumų. Visų pirma, įvertinus darbo sritį, pastebima, kad nors užimtų vyrų ES šalyse, taip pat kaip ir Lietuvoje, yra daugiau nei moterų, tačiau moterų, dirbančių ne visą darbo dieną, užimtumas ir ES, ir Lietuvoje yra didesnis lyginant su vyrais, be to, jų nedarbo lygis ES yra didesnis nei vyrų. Išanalizavus pinigų sritį, galima teigti, kad pinigų atotrūkis tarp lyčių ES šalyse yra didesnis lyginant su Lietuvą, tačiau tiek Lietuvoje, tiek ES moterų skurdo lygis didesnis nei vyrų. Išsilavinimo srityje ir ES, ir Lietuvoje dominuoja moterys. Galios srityje ES, kaip ir Lietuvoje, taip pat dominuoja vyriškoji lytis. Įvertinus paskutinę lyčių lygybės indeksą sudarančią sveikatos sritį, pastebima, kad ir ES šalyse, ir Lietuvoje moterys gyvena ilgiau.

Taigi apibendrinant statistinių duomenų analizę, galima daryti išvadą, kad tiek Lietuvoje, tiek ES šalyse egzistuoja lyčių skirtumai darbo, pinigų, išsilavinimo, laiko, galios ir sveikatos srityse. Šie skirtumai turi tiesioginės įtakos lyčių lyderystei, nes, akivaizdu, kad lyčių lygybė įvairiose srityse nėra užtikrinama, todėl vyrai ir moterys siekdami lyderių karjeros susiduria su skirtingomis galimybėmis, visuomenės vertinimais bei kitais barjerais.

3. LYČIŲ LYGYBĖS LYDERYSTĖJE EMPIRINIS TYRIMAS

Siekiant empiriškai įvertinti pirmoje ir antroje darbo dalyje aptartus teorinius ir statistinių duomenų analizės aspektus buvo atliktas lyčių lygybės lyderystėje empirinis tyrimas. Šioje darbo dalyje aptariama metodologija bei pateikiami tyrimo rezultatai.

3.1. Tyrimo metodologija

Pirmoje tyrimo metodologijos dalyje pateikiamas tyrimo objektas, tikslas ir uždaviniai, kuriais siekiama apibrėžto tikslo, taip pat nurodomos išsikeltos hipotezės ir tyrimo vykdymo laikotarpis. Antroje metodologijos dalyje apibūdinami veiksmai, kurie padėjo užtikrinti pagrindinius tyrimo etikos principus. Trečioje dalyje pagrindžiama ir nurodoma tyrimo imtis. Paskutinėje dalyje apibūdinamas bei pagrindžiamas tyrimo metodas ir jo instrumentas.

3.1.1. Tyrimo tikslas, uždaviniai ir hipotezės

Vienas iš svarbiausių empirinio tyrimo žingsnių – tyrimo objekto, tikslo, uždavinių ir hipotezių apibrėžimas. Nurodant šiuos aspektus, apibūdinama, kas, kaip ir kodėl tiriama.

Tyrimo objektas – lyčių lygybė lyderystėje.

Tyrimo tikslas – išanalizuojant lyčių lygybės raiškos lygį lyderystėje, nustatyti būdus, kurie paskatintų pripažintų vyrų ir moterų lyderių lygybę šioje srityje.

Uždaviniai:

1. Išanalizuoti teorinius lyčių lyderystės aspektus aptariant lyderystės sampratą, jos santykį su vadovavimu, pagrindinius lyderio bruožus, taip pat lyties įtaką lyderystėje bei lytims būdingus lyderystės stilius ir savybes.
2. Remiantis statistiniais duomenimis, įvertinti lyčių lygybę Lietuvoje ir Europos Sąjungoje.
3. Atlikus kiekybinį tyrimą, nustatyti pripažintų vyrų ir moterų lyderių savybes.
4. Atlikus kiekybinį tyrimą, įvertinti lyderio lyties įtakos svarbą darbuotojų požiūriu.

Hipotezės:

1. Lyderio lytis turi reikšmingą įtaką darbuotojams.
2. Vyrai ir moterys turi nelygias galimybes tapti pripažintais lyderiais.

Tyrimo laikotarpis: 2017 m. spalio – lapkričio mėn.

Toliau darbe aptariama tyrimo etika ir pagrindžiama tyrimo imtis bei aprašytas pasirinktas tyrimo metodas ir jo instrumentas.

3.1.2. Tyrimo etika

Magistrinio darbo tyrimas susijęs su visuomene ir pagrindiniu struktūriniu jos vienetu – žmogumi. Dėl šios priežasties siekiant užtikrinti, kad atliktas tyrimas nebūtų žalingas, nepažeistų žmogaus teisių ar nediskredituotų mokslo buvo laikomasi 5 tyrimo etikos principų: geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją ir neapsaugotų grupių saugumo.

Geranoriškumo principas apima taikomą tyrimo metodą, tyrimo instrumento turinį bei bendravimą su respondentais. Pagarbos asmens orumui principas teigia, kad tyrėjas negali priversti respondentų dalyvauti tyrime arba kitaip daryti jiems įtaką. Teisingumo principas apibūdina respondentų atranką ir jų privatumo išsaugojimą. Teisės gauti tikslią informaciją principas susijęs su respondentams nerimą keliančiais aspektais. Neapsaugotų tiriamųjų grupių saugumo principas apima specifines grupes, kurios turi būti apsaugotos.[93]

Geranoriškumo principas užtikrintas tyrimo instrumento klausimais, kurie nebuvo įžeidžiantys, žeminantys ar leidžiantys prarasti privatumą. Klausimyną pildyti respondentai galėjo laisvanoriškai jiems patogioje aplinkoje ir patogiu metu, nes anketa buvo platinama per socialinį tinklą „Facebook“, kuriuo respondentai dažniausiai naudojasi laisvu savo laiku. Be to, respondentams buvo nurodyta, kiek preliminariai užtruks anketos pildymas – „iki 10 min.“, o tai leido jiems planuotis laiką. Nenorėjimas ar atsisakymas dalyvauti tyrime, jiems nesukėlė jokių negatyvių potyrių, todėl jie nei dalyvaudami, nei nedalyvaudami tyrime neturėjo jausti baimės, nerimo ar kitokio diskomforto.

Pagarbos asmens orumui principas užtikrintas informuojant respondentus pateikiant jiems klausimyną apie magistro baigiamojo darbo temą „Lyčių lygybė lyderystėje“ ir tyrimo tikslą – sužinoti darbuotojų požiūrį į skirtingų lyčių lyderius bei nustatyti pripažintų moterų ir vyrų lyderių savybes. Tiek darbo tema, tiek tyrimo tikslas nurodytas objektyviai, neutraliai ir orientuojat į atliekamo tyrimo specifiką. Taigi informacija, kuri buvo pateikta tiriamiesiems buvo aiški, neperkrauta detalėmis, nenaudojamos tyrimo objektą apibūdinančios sąvokos, kurios gali turėti įtakos respondentų atsakymams.

Teisingumo principas užtikrintas respondentus atrenkant pagal iš anksto žinomus požymius: dirbantys, ne vadovaujančias pareigas užimantys asmenys. Šie požymiai susiję su baigiamojo darbo tema ir apie juos respondentai informuoti klausimyno pradžioje. Nors klausimyne ir pateikiami demografiniai klausimai, tačiau jie neleidžia identifikuoti respondentų, o jų charakteristikų rezultatai pateikiami apibendrintai. Be to, respondentai prieš pradedant pildyti klausimyną buvo informuoti, kad tyrimas anoniminis.

[93] Vilma Žydžiūnaitė, *Baigiamojo darbo rengimo metodologija (*Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011), 72-77.

Teisės gauti tikslią informaciją principas užtikrintas ne tik respondentams nurodžius tyrimo temą ir tikslą, tyrimui reikalingus tiriamuosius, atrinktus pagal konkrečius kriterijus, bet ir pabrėžiant, kad gauti atsakymai apibendrintai bus panaudoti moksliniams tikslams, t.y. magistro baigiamajame darbe.

Neapsaugotų grupių saugumo principas užtikrintas respondentams pateikiant konkrečius klausimus. Kalbant apie šį principą, svarbu paminėti nepilnamečius, nes jie taip pat naudojasi socialiniu tinklu „Facebook“, per kurį buvo platinama anketa. Nepilnamečių saugumas užtikrintas klausimyne pateikiant klausimą, ar respondentas dirba, kadangi dažniausiai nepilnamečiai neturi darbo. Be to, anketoje taip pat buvo prašoma nurodyti savo amžių, todėl jeigu tyrime dalyvautų asmuo, kuriam nėra 18 metų, jo atsakymai nebūtų įtraukiami į tyrimo rezultatus. Be to, daroma prielaida, kad kitos neapsaugotos grupės į tyrimą nebuvo įtraukiamos sąmoningai, todėl jame nedalyvavo.

Taigi tyrime užtikrinant geranoriškumo, pagarbos asmens orumui, teisingumo, teisės gauti tikslią informaciją, neapsaugotų grupių saugumo etikos principus buvo siekiama išlaikyti balansą tarp tyrėjo noro gauti objektyvią informaciją ir respondentų saugumo garantavimo.

3.1.3. Tyrimo imtis

Vienas iš pirmų žingsnių pradedant empirinį kiekybinį tyrimą – nustatyti tyrimo imtį, kurią galima laikyti esminiu veiksniu, nuo kurio labiausiai priklauso tyrimo patikimumas. Tyrimo imtis – dalis populiacijos objektų arba individų, apie kuriuos renkami duomenys.[94]

Tyrimui pasirinktas netikimybinės atrankos metodas – patogi atranka, kurios esminiai bruožai – patogumas ir lengvai pasiekiamos tiriamos visumos elementų atranka. Patogi atranka suteikia galimybę sužinoti bendradarbių, draugų, šeimos narių, giminaičių, pažįstamų ir pan. nuomonę tiriamu klausimu.[95] Taigi tyrimas atliktas apklausiant socialiniame tinkle „Facebook“ užsiregistravusius asmenis. Šis būdas tinkamas, nes yra pigus ir leidžia per trumpą laiką apklausti didelį kiekį asmenų bei surinkti tyrimui reikalingą informaciją, kurią galima laikyti santykinai reprezentatyvia.

Tyrimui pasirinkti socialinio tinklo „Facebook“ naudotojai, todėl, kad šiame tinkle yra užsiregistravusių daugiau nei 1,4 mln. Lietuvos gyventojų, iš kurių daugiau nei 1,1 mln. yra aktyvūs.[96] Taigi šią respondentų grupę pasiekti lengviausia ir greičiausia, skiriant mažiausiai kaštų, be to, galima teigti, kad čia užsiregistravę asmenys atspindi generalinės aibės visumos nuomonę.

[94] Tatjana Bilevičienė, ir Steponas Jonušauskas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose* (Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011): 26-31.
[95] Kęstutis Kardelis, *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai* (Šiauliai: Liucilijus, 2007): 179-200.
[96] Vytenis Radžiūnas, „Lietuvos sociologas: „Facebook“ naudojimas kelia tam tikrų pavojų,“ Lrt.lt, 2017 m. balandžio 13 d., https://www.15min.lt/mokslasit/straipsnis/technologijos/lietuvos-sociologas-facebook-naudojimas-kelia-tam-tikru-pavoju-646-783446, 2017-11-01

Tiriamoji imtis atrinkta pagal tam tikras savybes. Esminis respondentų atrinkimo principas – Lietuvoje dirbantys asmenys, užimantys ne vadovaujančias (bet kurios grandies) pareigas. Tokia atranka buvo užtikrinama anketinėje apklausoje, kurios įvadinėje dalyje buvo nurodyta, kam skirta apklausa bei pradedant pačią anketą buvo pateikti trys atrankiniai klausimai: ar respondentai dirba, kokias pareigas darbe užima ir ar turi vadovą. Tiek neigiamas atsakymas į pirmąjį klausimą, tiek vadovo pozicijos pasirinkimas antrajame klausime, tiek trečiajame klausime pasirenkant, kad respondentas neturi vadovo, nulemdavo tai, kad anketa būdavo baigiama, neleidžiant respondentams atsakinėti toliau. Be to, tyrime nenagrinėti tų respondentų, kurie gyvena užsienyje, atsakymai.

Kadangi tiriami Lietuvoje dirbantys ir ne vadovaujančias pareigas (bet kurios grandies) užimantys asmenys, tyrimo generalinę aibę galima pagrįsti statistika. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis, 2016 m. Lietuvoje buvo 1361,4 tūkst. užimtų gyventojų, iš jų – 125,9 tūkst. užėmė vadovaujančias pareigas.[97] Vadinasi, tyrimo generalinė aibė (populiacija) sudaro 1235,5 tūkst. (1361,4 – 125,9 = 1235,5 tūkst.).

Atsižvelgiant į tai, kad generalinė aibė yra didelė, viršijanti vieną milijoną, todėl tyrimo imtį galima apskaičiuoti remiantis 3 lentele, kurioje pateiktas konkretus imties dydis su nurodyta paklaida, kai generalinė aibė viršija penkis tūkstančius. Įprastai tyrimuose naudojama 5 % paklaida, tačiau tokiu atveju reikėtų apklausti 400 respondentų. Tačiau įvertinant tai, kad šiam tyrimui skiriami riboti finansiniai ir laiko ištekliai, pasirinkta imtis su 7 % paklaida, kuri tyrimuose taip pat yra priimtina ir leidžia daryti statistiškai reikšmingas išvadas, kurios atspindi generalinės aibės nuomonę.[98] Taigi pasirinkus 7 % paklaidą, reikia apklausti mažiausiai 204 respondentus.

3 lentelė. Tyrimo imties nustatymo lentelė

Imties tūris, esant generalinei aibei >5000	25	45	100	123	156	204	400	625...
Paklaidos dydis (%), esant atitinkamam imties tūriui	20	15	10	9	8	7	5	.

Šaltinis: Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai, 2007

Tyrimo metu iš viso buvo apklausti 292 respondentai (žr. priedą). Tačiau 86 respondentai neatitiko anketos tyrimo tikslų, t.y. buvo nedirbantys, užėmė vadovaujančias pareigas (bet kurios grandies) neturėjo vadovų arba gyveno užsienyje, todėl analizuojant tyrimo rezultatus buvo remiamasi 206 respondentų anketų duomenimis.

Toliau darbe aptariamas tyrimo metodas bei pagrindžiamas tyrimo instrumentas.

[97] Lietuvos statistikos departamentas, *supra* note 69.
[98] Kęstutis Kardelis, *supra* note 94, p. 179-200.

3.1.4. Tyrimo metodas ir tyrimo instrumentas

Tyrimo metodo pasirinkimas yra pirmasis žingsnis pradedant rinkti pirminius duomenis tyrimui. Tyrimo tikslui ir uždaviniams pasiekti ir hipotezėms įvertinti buvo pasirinktas kiekybinis tyrimas, nes esminis jo tikslas – gauti kiekybinę informaciją apie didelį tyrimo objektų skaičių, norint turėti tikslius, statistiškai patikimus duomenis, išreikštus skaitmenimis.[99] Taigi kiekybinis tyrimas – tai statistinis tyrimo metodas, kurio metu tyrimo duomenys analizuojami matematinės statistikos metodais bei remiantis specialiomis kompiuterinėmis programos, siekiama patvirtinti arba paneigti išsikeltas hipotezes ir įvertinti tyrimo metodo patikimumą.

Tyrimui pasirinktas kiekybinis tyrimo instrumentas – elektroninė anketinė apklausa. Apklausos tikslas – iš nedidelės populiacijos dalies (imties) gauti išvadas apie reikalingą populiaciją. [100] Anketa (žr. 1 priedą), buvo pateikta elektroninės apklausos principu ir patalpinta internetinėje svetainėje „ManoApklausa.lt“ (www.manoapklausa.lt) bei išplatinta socialinio tinklo „Facebook“ (www.facebook.com) pagalba. Anketinės apklausos respondentai – Lietuvoje dirbantys asmenys, kurių pareigos darbe ne vadovai. Tyrimo klausimai, parengti remiantis ankstesnėse magistro baigiamojo darbo dalyse aptarta ir išanalizuota teorine ir statistinių duomenų informacija.

Apklausa dėl savo paprastumo yra labai paplitęs kiekybinių tyrimų metodas, o dėl populiarumo laikomas gana patikimu įrankiu moksliniuose tyrimuose. Esminis šio tyrimo metodo uždavinys – gauti kuo objektyvesnę informaciją apie populiacijos elgsenos pobūdį ir nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, o pagrindiniai anketinės apklausos bruožai yra aiškumas, nedviprasmiškumas, patikimumas. Be to, anketinės apklausos atsakymus lengva kiekybiškai apdoroti, lyginti, gretinti, patikimai įvertinti.[101]

Taigi elektroninė anketinė apklausa pasirinkta todėl, kad šiuo būdu lengva greitai bei patogiai apklausti reikiamą kiekį žmonių, o gautus duomenis paprasta apdoroti, nes jie pateikiami automatiškai elektroniniu būdu, dėl šios priežasties tokia elektroninė anketinė apklausa nereikalauja didelių kaštų. Be to, šis metodas pasižymi tuo, kad nėra tiesioginio bendravimo su respondentais.

Anketinės apklausos metu respondentams buvo pateikta 20 uždarų klausimų, kuriuos galima suskirstyti į tam tikras grupes (žr. 4 lentelę). Uždari klausimai respondentams leido pasirinkti vieną ar kelis galimus atsakymų variantus. Kai kuriuose klausimuose, respondentams buvo suteikta galimybė patiems įrašyti savo atsakymą, tai leido geriau atskleisti respondentų nuomonę ir požiūrį.

Įvadinėje elektroninės anketos klausimyno dalyje trumpai apibrėžiamas tiriamas objektas ir tyrimo tikslas, taip užtikrinant atsakymų patikimumą ir tai, kad respondentai tikrai suprastų, kas yra tiriama.

[99] Tatjana Bilevičienė, ir Steponas Jonušauskas, *supra* note 93, p. 13.
[100] Ibid.
[101] Kęstutis Kardelis, *supra* note 94, p. 179-200.

Taip pat pateikiama glausta apklausos pildymo instrukcija nurodoma, kad apklausa anoniminė ir kur bus panaudojami tyrimo duomenys.

4 lentelė. Anketinės apklausos klausimyno struktūra

Klausimų grupės		Matavimų skalė	Autorius
1 dalis – atrankiniai klausimai			
1 klausimas	Reikiamus respondentus atrenkantys klausimai	Dichotominė	Sudaryta autorės
2 klausimas		Pavadinimų (nominalioji)	Sudaryta autorės, remiantis Lietuvos profesijų klasifikatoriumi[102]
3 klausimas		Dichotominė	Sudaryta autorės
2 dalis – vadovų pripažinimas lyderiais			
4 klausimas	Vadovų laikymas lyderiais	Likerto	Sudaryta autorės
5 klausimas	Priežastys, kodėl vadovai nelaikomi lyderiais	Pavadinimų (nominalioji)	
3 dalis – pripažintų lyderių asmeninės savybės ir gebėjimai			
6 klausimas	Lyderio lytis	Dichotominė	Sudaryta autorės
7 klausimas	Lyderio asmeninės savybės	Diferencialinė	Sudaryta autorės, remiantis A.H. Khandakar, H.A Hacker ir Teller Vision Aspen Publishers Inc.
8 klausimas	Lyderystės stilius	Pavadinimų (nominalioji)	Sudaryta autorės, remiantis P.G. Northouse, S. H. Applebaum ir kt.
9 klausimas			
4 dalis – respondentų požiūris į skirtingų lyčių lyderius, lyderio lyties įtaka darbuotojams			
10 klausimas	Požiūris į skirtingų lyčių lyderius	Pavadinimų (nominalioji)	Sudaryta autorės
11 klausimas		Likerto	
12 klausimas	Nuomonė dėl lyderio sėkmės	Pavadinimų (nominalioji)	
13 klausimas	Lyčių dominavimas konkrečioje srityje		Sudaryta autorės, remiantis statistinių duomenų analizės duomenis
14 klausimas	Veiksniai, kurie paskatintų moterų lyderių pripažinimą.		Sudaryta autorės
5 dalis – demografiniai klausimai			
15 klausimas	Demografiniai klausimai	Pavadinimų (nominalioji)	Sudaryta autorės
16 klausimas		Rangų (tvarkos)	
17 klausimas		Pavadinimų (nominalioji)	
18 klausimas			
19 klausimas			
20 klausimas		Rangų (tvarkos)	

Šaltinis: sudaryta autorės

[102] Lietuvos profesijų klasifikatorius, žiūrėta 2017-10-26 http://www.profesijuklasifikatorius.lt/

Pirmąją anketos klausimyno dalį sudaro pirmieji trys atrankiniai klausimai, kurie užtikrina, kad tolimesniame tyrime dalyvautų reikalingi respondentai, t.y. dirbantys ir ne vadovaujančias pareigas užimantys bei tiesioginius vadovus turintys asmenys.

Antroje anketos klausimyno dalyje 4 ir 5 klausimu siekiama patikrinti, ar respondentai savo vadovus pripažįsta lyderiais ir jeigu nepripažįsta, kokios to priežastys.

Trečioje anketos klausimyno dalyje siekiama išsiaiškinti, kokios lyties lyderis vadovauja respondentams ir kokiomis asmeninėmis savybėmis bei gebėjimais jis pasižymi. Ši dalis apima 6-9 klausimus.

Ketvirtoje anketos klausimyno dalyje siekiama sužinoti respondentų požiūrį į skirtingų lyčių lyderius ir įvertinti, kokią įtaką darbuotojams turi lyderių lytis. Taip pat šioje anketos klausimyno dalyje siekiama sužinoti respondentų nuomonę apie tai, kas nulemia lyderių sėkmę, sritį, kurioje labiausiai dominuoja viena iš lyčių ir veiksmus, kurių reikėtų imtis, kad moterų lyderių valdančiose pozicijose būtų daugiau. Ši dalis apima 10-14 klausimus.

Penktoje anketos klausimyno dalyje pateikiami demografiniai klausimai, kurie padeda analizuoti respondentus pagal lytį, amžių, išsilavinimą, darbo stažą, gyvenamąją vietą ir sektorių, kuriame dirba. Anketos klausimyno pabaigoje respondentams padėkojama už atsakymus.

Anketinės apklausos atsakymai matuojami pagal pavadinimų, rangų (tvarkos), dichotominę, semantinę diferencialinę ir Likerto matavimų skales. Pagal pavadinimų matavimų skalę reikšmes galima tik klasifikuoti, priskiriant jas vienai ar kitai grupei. Rangų (tvarkos) skalė parodo tiriamojo požymio skirtumus, išdėstant objektus į eilę. Pagal dichotominę matavimų skalę reikšmės yra priskiriamos vienai iš dviejų galimų kategorijų. Diferencialinė matavimų skalė sutelkta apie tiriamą objektą, kuriuo gali būti asmuo, reiškinys, poziciją ir pan., o ją konstruojant nustatomas stimulas. Stimulas tyrimo atveju buvo lyderių savybės, kurios respondentų vertinamos skaitinėje skalėje nuo 1 iki 5, reikšmėms suteikiant reikšmes nuo visiškai nebūdinga iki labai būdinga. Likerto skalė – viena iš dažniausių naudojamų priverstinių pasirinkimo skalių, matuojanti nuostatas, įsitikinimus ir nuomones, todėl plačiai taikoma apklausose. Ši matavimo skalė parodo respondentų sutikimą arba nesutikimą su pateiktais teiginiais. Sutikimas arba nesutikimas yra vertinamas tokiomis reikšmėmis: visiškai sutinku, sutinku, nei sutinku, nei nesutinku, nesutinku, visiškai nesutinku.[103] Visi klausimai sudaryti remiantis teorinėje ir statistinių duomenų analizės dalyse aptarta informacija.

Sudarius ir pateikus tyrimo instrumentą – elektroninę anketą iš viso gauta 292 užpildytos anketos, tačiau iš jų teisingai užpildyta – 206 anketos. Jų duomenys apdoroti Microsoft Office Excel ir IBM SPSS Satistics 24 programomis. Toliau pateikiama tyrimo metu gautų rezultatų analizė, atlikta nurodytomis programomis.

[103] Tatjana Bilevičienė, ir Steponas Jonušauskas, *supra* note 93, p. 26-31.

3.2. Tyrimo rezultatai

Pirmiausia prieš pradedant analizuoti gautus tyrimų rezultatus bus įvertintas tyrimo instrumento – anketos klausimų patikimumas. Šis rodiklis įvertinimas remiantis Cronbacho alfa koeficientu, kuris parodo skirtingų klausimų, sudarančių anketą, koreliaciją ir įvertina, ar klausimai patikimai atskleidžia tiriamąjį dydį. Laikoma, kad Cronbacho alfa koeficientas gerai sudarytam klausimynui turėtų būti didesnis už 0,7. Kiti autoriai teigia, kad šis koeficientas neturėtų būti mažesnis už 0,6.[104]

Cronbacho alfa koeficientas tikrintas tam tikrų 3 klausimyno, vertinančio pripažintų lyderių savybes ir lyderystės stilių, bei 4 klausimyno, vertinančio darbuotojų požiūrį į skirtingų lyčių lyderius, dalių klausimams. Kitos dalys nenagrinėtos dėl to, kad jas sudaro atrankiniai, demografiniai arba Cronbacho alfa analizei netinkami klausimai, todėl tikrinti jų patikimumą nėra prasmės.

5 lentelė. Tyrimo klausimyno patikimumas

Klausimyno dalis	Cronbacho alfa koeficientas	Teiginių skaičius
3 dalis – pripažintų lyderių asmeninės savybės ir gebėjimai	**0,888**	**13**
Pripažintų lyderių savybės (7 klausimas)	0,889	11
Pripažintų lyderių lyderystės stilius (8-9 klausimai)	0,671	2
4 dalis – požiūris į skirtingų lyčių lyderius, lyderio lyties įtaka darbuotojams	**0,603**	**7**
Požiūris į skirtingų lyčių lyderius (10-11 klausimai)	0,603	7
Bendras klausimyno patikimumas	**0,858**	**33**

Šaltinis: sudaryta autorės

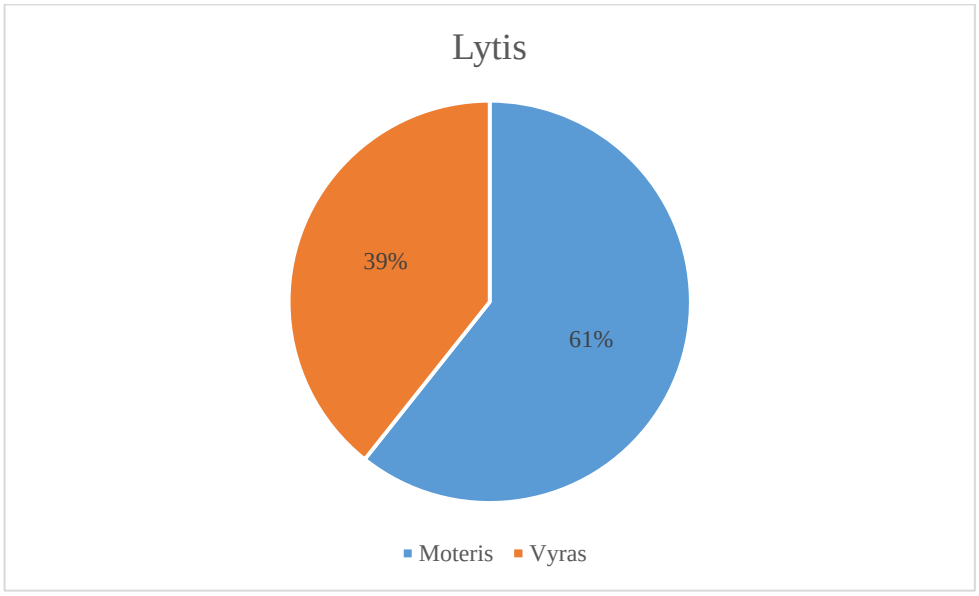
Kadangi 3 ir 4 klausimyno dalys, sudarytos autorės, remiantis ankstesnėse darbo dalyse išnagrinėta informacija, todėl susidurta su rizika, kad klausimynas gali būti nepatikimas. Tačiau atlikta patikimumo analizė parodė, kad 3 dalies klausimų patikimumas yra 0,888, ketvirtos dalies – 0,603, o bendras klausimyno patikimumas lygus 0,858 (5 lentelė). Vadinasi, klausimyną galima laikyti patikimu, nes analizuoti tyrimo instrumento klausimai pakankamai patikimai atskleidžia tyrimo rezultatus.

[104] Kazimieras Pukėnas, *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa* (Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija 2009): 42.

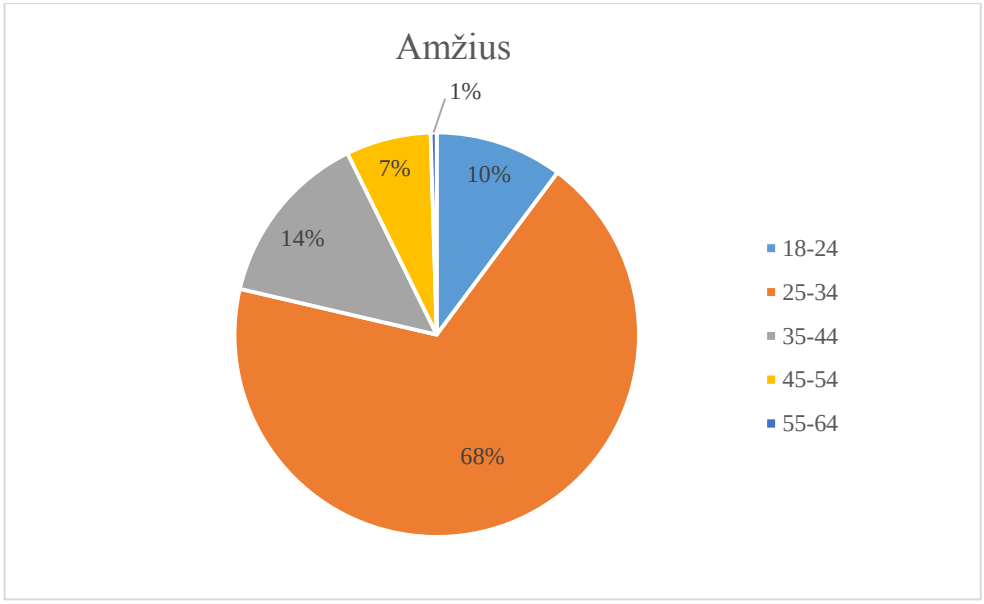
3.2.1. Respondentų charakteristika

Kiekybinio tyrimo metu iš viso apklausti 292 respondentai, tačiau toliau darbe analizuojami tik 206 respondentų atsakymai, nes kiti tiriamieji neatitiko tyrimo tikslo ir reikiamos imties reikalavimų t.y. nedirbo, neturėjo vadovų, patys užėmė vadovaujančias pareigas arba gyveno užsienyje. Vertinant lyties aspektu iš viso tyrime apklausta 61 % moterų ir 39 % vyrų (9 pav.).

Atsižvelgiant į tai, kad apklausoje dominuoja moterys, toliau darbe vyrų ir moterų atsakymai bus analizuojami ne tik kartu, bet atskirai, norint patikimiau ir tiksliau pasiekti tyrimo tikslą.

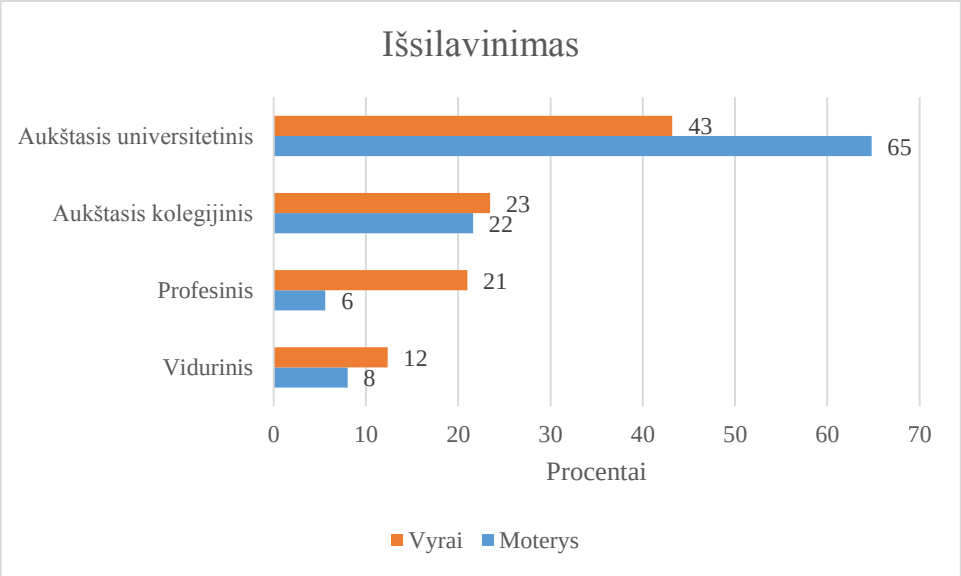


9 pav. Respondentų lytis
Šaltinis: sudaryta autorės



10 pav. Respondentų amžius
Šaltinis: sudaryta autorės

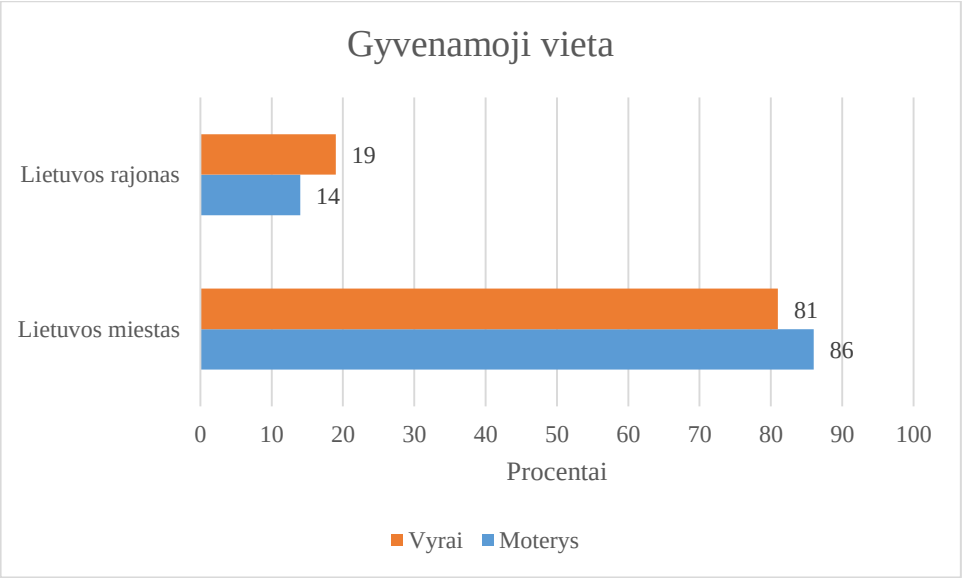
Analizuojant respondentus pagal amžių (10 pav.) pastebima, kad tyrimo metu apklausta 68 % 25-34 metų amžiaus tiriamųjų, o 35-44 metų amžiaus respondentų – 14 % Atsižvelgiant į tai galima teigti, kad tyrime daugiausia dalyvavo tie respondentai, kurie sudaro pagrindinę darbo jėgą, todėl jų atsakymus galima laikyti gana patikimais. Mažiausiai tyrimo metu apklausta 18-24 metų, 45-55 metų amžiaus respondentų, atitinkamai 14 % ir 10 % Be to, tyrime dalyvavo tik vienas respondentas, kuriam 56-64 metai ir nei vienas vyresnis nei 65 metų amžiaus.



11 pav. Respondentų išsilavinimas
Šaltinis: sudaryta autorės

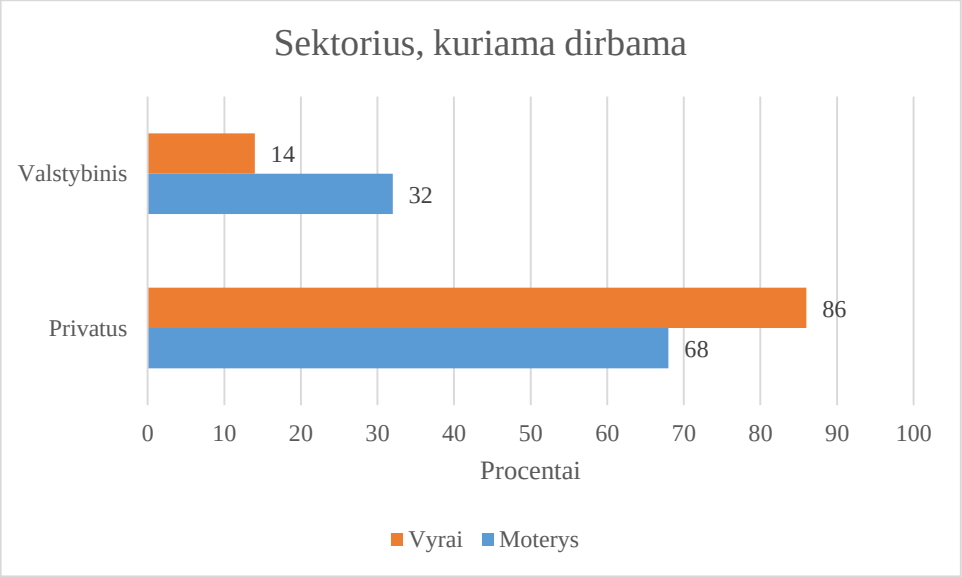
Vertinant respondentų išsilavinimo lygį, 11 pav. galima matyti, kad tyrimo metu apklausta daugiausia respondentų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą: moterų – 65 %, vyrų – 43 %. Nors moterų, turinčių aukštąjį universitetinį išsilavinimą yra daugiau nei vyrų, tačiau vyrai dominuoja aukštojo kolegijinio, profesinio ir vidurinio išsilavinimo lygiuose. Vyrų, turinčių aukštąjį kolegijinį išsilavinimą apklausta 23 %, profesinį – 21 %, o vidurį – 12 %, o moterų atitinkamai pagal tą patį išsilavinimą – 22 %, 6 % ir 8 %. Nepaisant to, kad vyrai dominuoja žemesnio išsilavinimo lygiuose, tačiau apibendrinant galima teigti, kad moterys vis dėl to yra labiau išsilavinusios už vyrus. Šį faktą patvirtina ir statistiniai duomenys, pateikti antroje darbo dalyje.

12 pav. pateikti duomenys apie respondentų gyvenamąją vietą. Didžioji dalis apklaustųjų gyvena Lietuvos mieste – 86 % moterų ir 81 % vyrų. Respondentų, gyvenančių kaime, duomenys yra priešingi: vyrų apklausta 19 %, moterų 14 %. Vertinant respondentus apibendrintai, tai 84 % respondentų gyvena Lietuvos miestuose ir 16 % Lietuvos kaimuose. Konkretūs Lietuvos miestai ir kaimai apklausoje nebuvo išskiriami.



12 pav. Respondentų gyvenamoji vieta
Šaltinis: sudaryta autorės

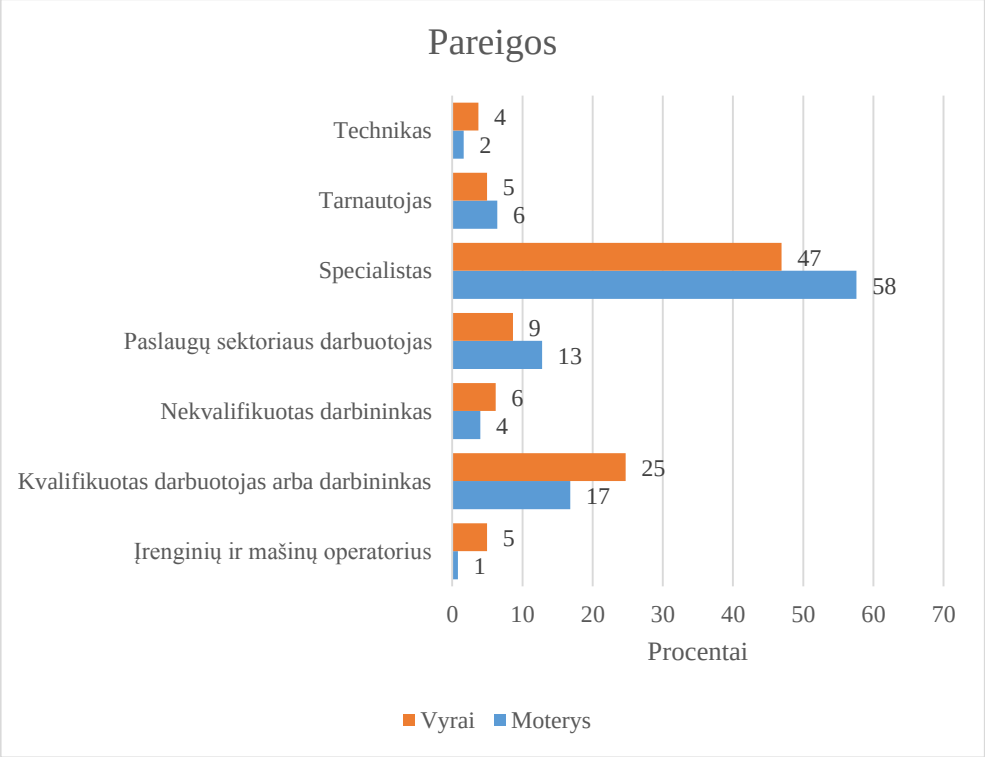
Toliau 13 pav. pateikiami sektorių, kuriuose dirba respondentai, duomenys. Daugiausia apklaustųjų dirba privačiame sektoriuje. Šiame sektoriuje dirba 86 % vyrų respondentų ir 68 % moterų respondenčių. Valstybiniame sektoriuje dirba daugiau moterų lyginant su vyrais – atitinkamai 32 % moterų respondenčių ir 14 % vyrų respondentų. Taigi 75 % visų tiriamųjų dirba privačiame ir 25 % – valstybiniame sektoriuje.



13 pav. Sektorius, kuriame dirba respondentai
Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant respondentų užimamas pareigas darbe, tai daugiau nei pusė – 53 % respondentų savo darbe užima specialistų pareigas. Analizuojat respondentus pagal lytį, tokias pareigas darbe užima 58 % moterų ir 47 % vyrų (14 pav.). Pareigos, kuriose vyrai dominuoja prieš moterys yra kvalifikuoti

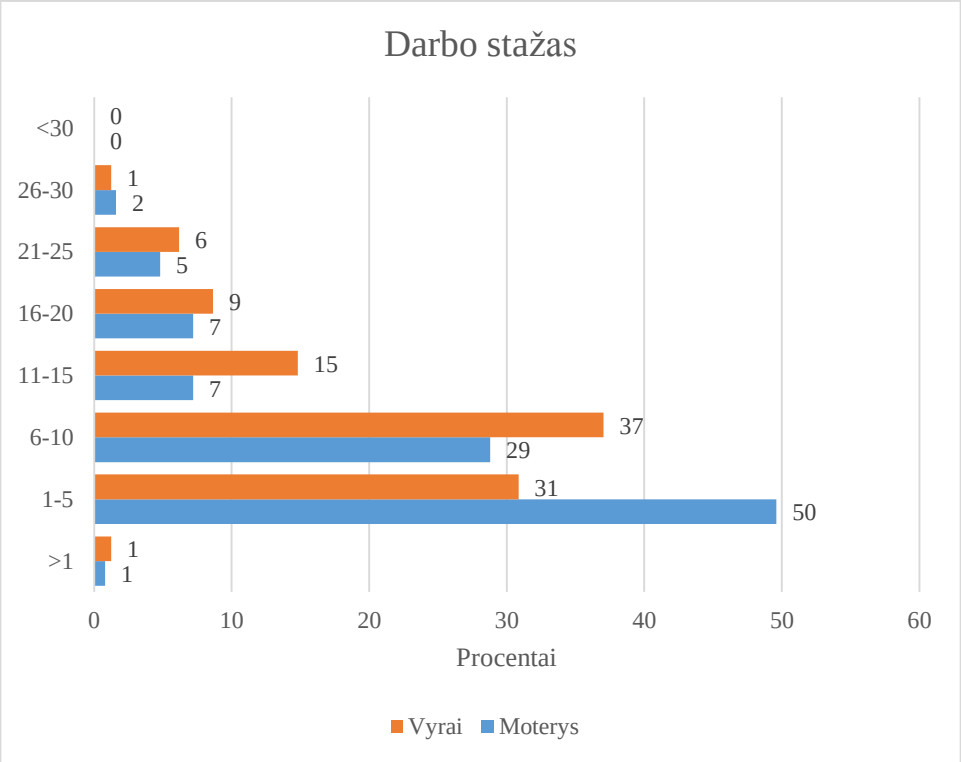
darbuotojai ir darbininkai – tyrimo metu apklausta 25 % vyrų ir 17 % moterų respondenčių, užimančių šias pareigas. Taip pat vyrai dominuoja ir nekvalifikuotų darbininkų, įrenginių ir mašinų operatorių bei technikų pareigybėse. Vyrų, užimančių šias pareigas, tyrimo metu apklausta atitinkamai 6 %, 5 % ir 4 %. Tuo tarpu moterų, dirbančių šiose pareigose, apklausta atitinkamai 4 %, 1 % ir 2 %. Kita vertus, moterys dominuoja ne tik specialisčių, bet ir paslaugų sektoriaus darbuotojų bei tarnautojų pareigybėse. Tyrimo metu respondenčių, užimančių paslaugų sektoriaus darbuotojų ir tarnautojų pareigas darbe apklausta atitinkamai 13 % ir 6 %. Tuo tarpu vyrų atitinkamai – 9 % ir 5 %. Pareigybės, nurodytos klausime, parengtos remiantis Lietuvos profesijų klasifikatoriumi.



14 pav. Respondentų pareigos
Šaltinis: sudaryta autorės

Įvertinant tiriamųjų bendrą darbo stažą (15 pav.), pastebima, kad pusė respondenčių moterų – 50 % turi 1-5 metų darbo stažą, 29 % 6-10 metų darbo stažą, po 7 % 11-15 metų ir 16-20 metų stažą, 5 % 21-25 metų darbo stažą, 2 % 26-30 metų darbo stažą ir 1 % respondenčių, turi mažiau nei vienerių metų darbo stažą. Kalbant apie vyrus, tyrime dalyvavo 31 % 1-5 metų darbo stažą turinčių respondentų, 37 % 6-10 metų darbo stažą, 15 % 11-15 metų darbo stažą, 9 % 16-20 metų darbo stažą, 6 % 21-25 metų darbo stažą ir po 1 % 26-30 metų darbo stažą ir mažiau nei vienerių metų darbo stažą turinčių respondentų vyrų. Nei viena moteris ar vyras respondentas neturėjo didesnio nei 30 metų stažo. Tokiam respondentų pasiskirstymui pagal bendrą darbo stažą daugiausia įtakos turi tiriamųjų amžius. Taigi tyrime daugiausia

dalyvavo 1-5 metų darbo stažą turinčių moterų ir 6-10 metų stažą turinčių vyrų. Kadangi didžioji dalis apklausos dalyvių yra 25-34 metų amžiaus, todėl natūralu, kad jų bendras darbo stažas yra iki 10 metų.

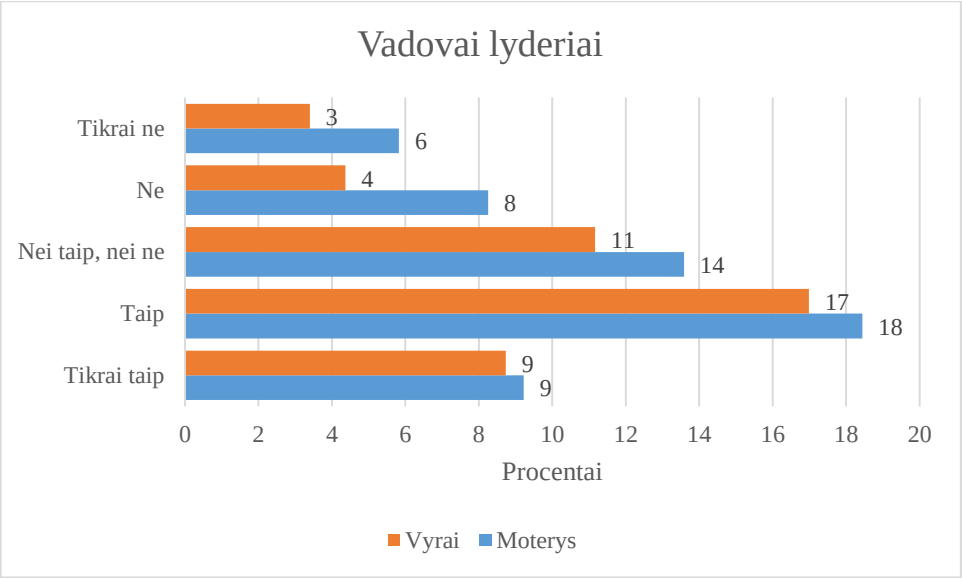


15 pav. Respondentų bendras darbo stažas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant respondentų charakteristiką, galima teigti, kad didžioji dalis tiriamųjų yra moteriškos lyties, mieste gyvenantys, 25-34 metų asmenys, turintys aukštąjį universitetinį išsilavinimą, dirbantys privačiame sektoriuje ir darbe užimantys specialistų pareigas bei turintys 1-5 metų bendrą darbo stažą respondentai.

3.2.2. Lyderių moterų ir lyderių vyrų savybės

Teorinėje magistrinio darbo dalyje buvo pabrėžta, kad vadovai ne visada yra lyderiai, o lyderiai nebūtinai yra vadovai, todėl prieš aptariant vyrų ir moterų lyderių savybes, bus analizuojama, ar respondentai savo vadovus laiko lyderiais. Pateikiant šį klausimą, respondentams buvo apibrėžta ir lyderio sąvoka, kad šie tikrai suprastų, kas yra lyderis.

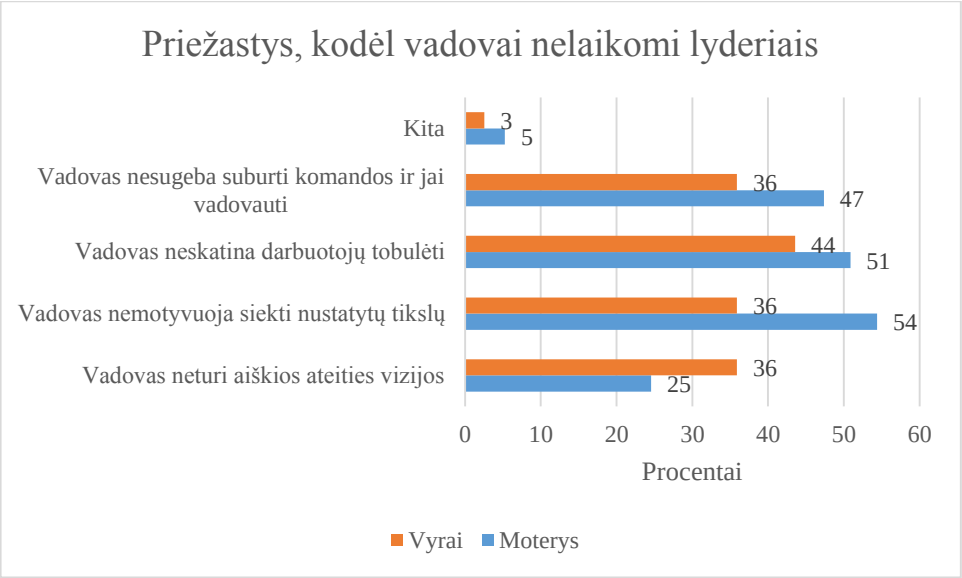


16 pav. Respondentų nuomonė, ar jie savo vadovus laiko lyderiais (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

16 pav. pateikiama respondentų nuomonė, ar jie savo vadovus laiko lyderiais. 18 % moterų ir 17 % vyrų į teiginį, ar savo vadovą laiko lyderiu atsakė „taip“, o po 9 % moterų ir vyrų atsakė „tikrai taip“, vadinasi iš viso 53 % respondentų savo vadovus laiko lyderiais. Nors daugiau moterų laiko savo vadovus lyderiais, tačiau daugiau moterų taip pat ir nelaiko savo vadovų lyderiais, arba abejoja dėl to, kad jų vadovai yra lyderiai. Į tą patį teiginį „nei taip, nei ne“ atsakė 14 % moterų ir 11 % vyrų, atsakymą „ne“ pasirinko 8 % moterų ir 4 % vyrų, o atsakymą „tikrai ne“ pasirinko mažiausias respondentų skaičius – 6 % moterų ir 4 % vyrų.

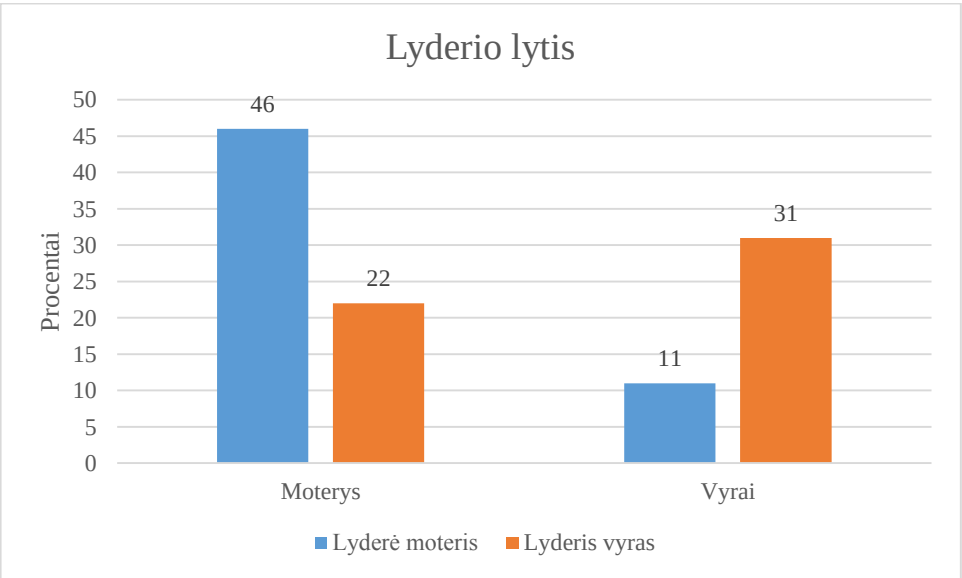
Taigi nors daugiau nei pusė respondentų savo vadovus laiko lyderiais, tačiau nemaža dalis – 47 % (96 respondentai) tiriamųjų savo vadovų nelaiko lyderiais, todėl svarbu išanalizuoti to priežastis. Atsižvelgiant į tai, respondentams, kurie atsakė neigiamai („ne“, „tikrai ne“) arba neutraliai („nei taip, nei ne“) į klausimą, ar savo vadovus laiko lyderiais, buvo pateiktas klausimas, kodėl nelaiko savo vadovų lyderiais.

Kaip pagrindines priežastis, kodėl vadovai nelaikomi lyderiais, respondentai nurodė tai, kad jų vadovai neskatina darbuotojų tobulėti, nemotyvuoja siekti numatytų tikslų, nesugeba suburti komandos ir jai vadovauti, šiuos atsakymus rinkosi maždaug 50 % respondenčių moterų ir maždaug 40 % respondentų vyrų (17 pav.). Taip pat 36 % vyrų nurodė, kad vadovas neturi aiškios vizijos, tuo tarpu šį atsakymo variantą rinkosi tik 25 % respondenčių moterų. Taip pat tiriamiesiems buvo sudaryta galimybė patiems nurodyti priežastį, kodėl savo vadovo nelaiko lyderiu. Respondentai išskyrė šias priežastis – vadovas neįtraukia darbuotojų į svarbius sprendimus, vadovas nuolatos kalba apie neigiamus dalykus, vadovas pats nelaiko savęs lyderiu bei vadovo vizija nesutampa su komandos vizija.



17 pav. Priežastys, kodėl vadovai nelaikomi lyderiais
Šaltinis: sudaryta autorės

Tų respondentų, kurie savo vadovus laiko lyderiais (tokių respondentų buvo 110), toliau buvo klausiama, kokios lyties lyderis jiems vadovauja. Rezultatų atsakymai parodė, kad respondentams vadovauja 52 % pripažintų lyderių moterų ir 48 % pripažintų lyderių vyrų. Taip pat tyrimas atskleidė, kad 46 % moterų ir 11 % vyrų vadovauja lyderės moterys, o lyderiai vyrai vadovauja 22 % moterų ir 31 % vyrų (18 pav.). Taigi moterims dažniau vadovauja lyderės moterys, o vyrams – lyderiai vyrai. Be to, remiantis apklausos rezultatų duomenimis pripažintų moterų lyderių yra nors ir nežymiai, bet daugiau nei vyrų.

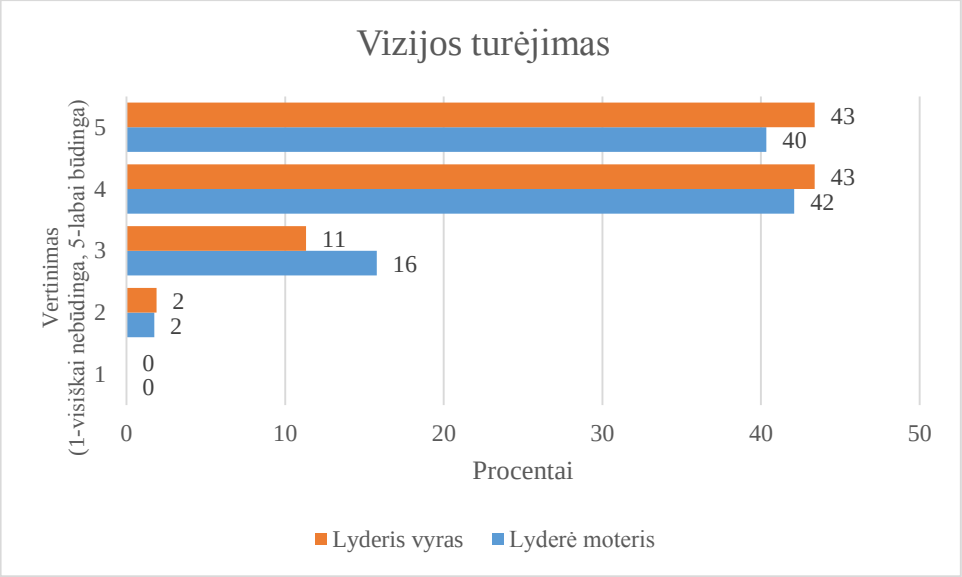


18 pav. Lyderio lytis (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Tokie rezultatai prieštarauja oficialiai statistikai, pasak kurios, vadovų vyrų yra daugiau lyginant su moterimis,[105] tačiau tai galima paaiškinti visų pirma tuo, kad ne visi vadovai laikomi lyderiais, o būtent moterys yra ta grupė, kuri savo vadovus laiko lyderiais dažniau. Taigi šie rezultatai atspindi pripažintų lyderių pasiskirstymą pagal lytį.

Nurodę savo lyderio lytį, tyrimo dalyviai turėjo nurodyti, kiek nurodytos konkrečios savybės yra būdingos jiems vadovaujantiems pripažintiems lyderiams. Savybės, parengtos remiantis teorine darbo dalimi, buvo vertinamos skalėje nuo 1 – visiškai nebūdinga iki 5 labai būdinga.

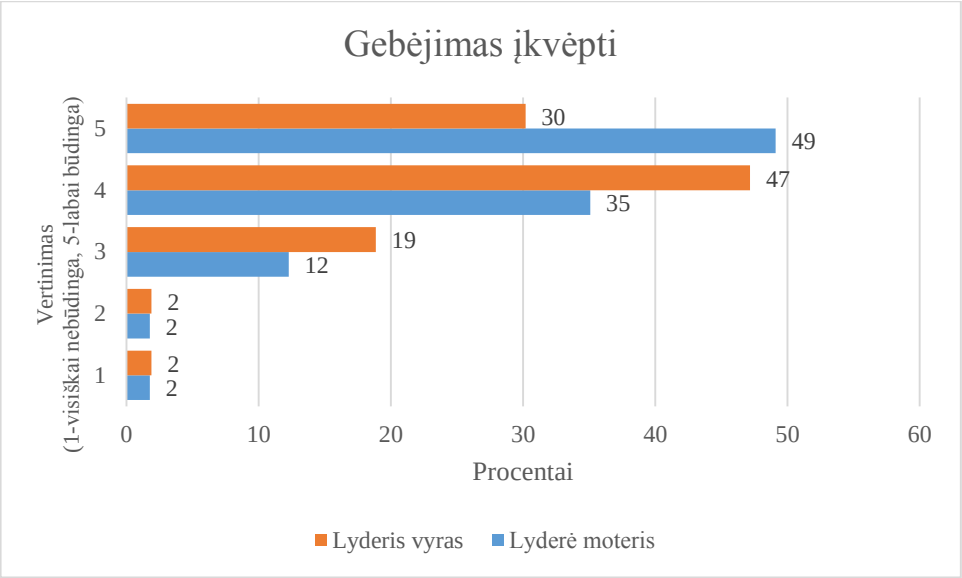
Pirmojo respondentų vertinta savybė – vizijos turėjimas (19 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad ši savybė nežymiai, bet būdingesnė pripažintiems lyderiams vyrams lyginant juos su pripažintomis lyderėmis moterimis. Respondentai nurodė, kad vizijos turėjimas labai būdingas 43 % lyderių vyrų ir 40 % lyderių moterų. Be to, nebuvo nei vieno respondento, kuris nurodytų, kad ši savybė yra visiškai nebūdinga jam vadovaujančiam lyderiui.



19 pav. Lyderio savybės: vizijos turėjimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

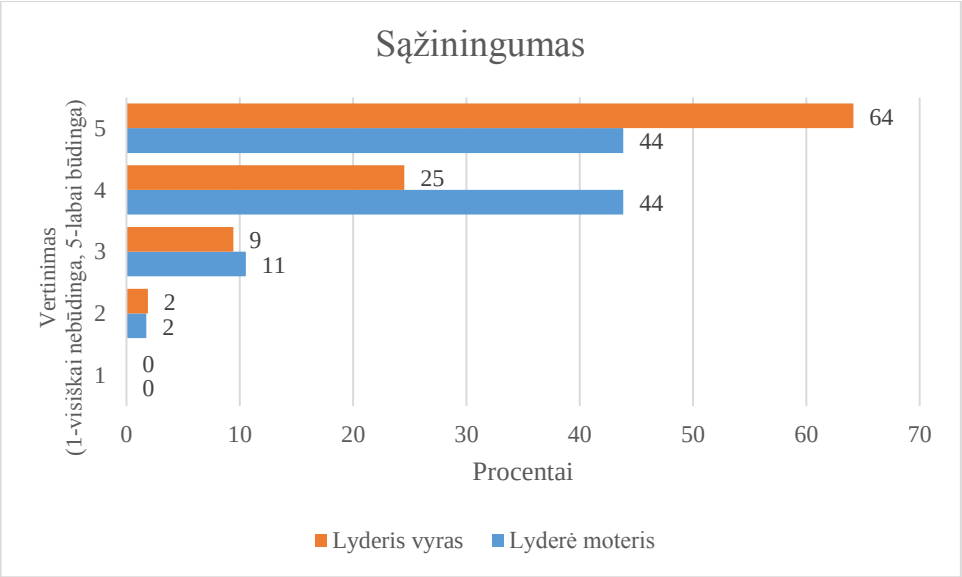
Antra analizuojama savybė – gebėjimas įkvėpti (20 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad ši savybė labai būdinga 49 % lyderių moterų ir 30 % lyderių vyrų. Nors gebėjimą įkvėpti kaip būdingą savybę tiriamieji priskyrė 47 % lyderių vyrų ir 35 % lyderių moterų, tačiau vertinant bendrą rezultatų tendenciją rodančią, kad respondentai lyderiams vyrams šią savybę priskiria žemesniais balais, galima teigti, kad pripažintos moterys lyderės savo darbuotojus arba sekėjus geba įkvėpti geriau lyginant su vyrais. Kita vertus, respondentai nurodė, kad po 2 % jiems vadovaujančių lyderių vyrų ir moterų gebėjimas įkvėpti yra visiškai nebūdinga savybė.

[105] Oficialiosios statistikos portalas, *supra* note 69.



20 pav. Lyderio savybės: gebėjimas įkvėpti (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

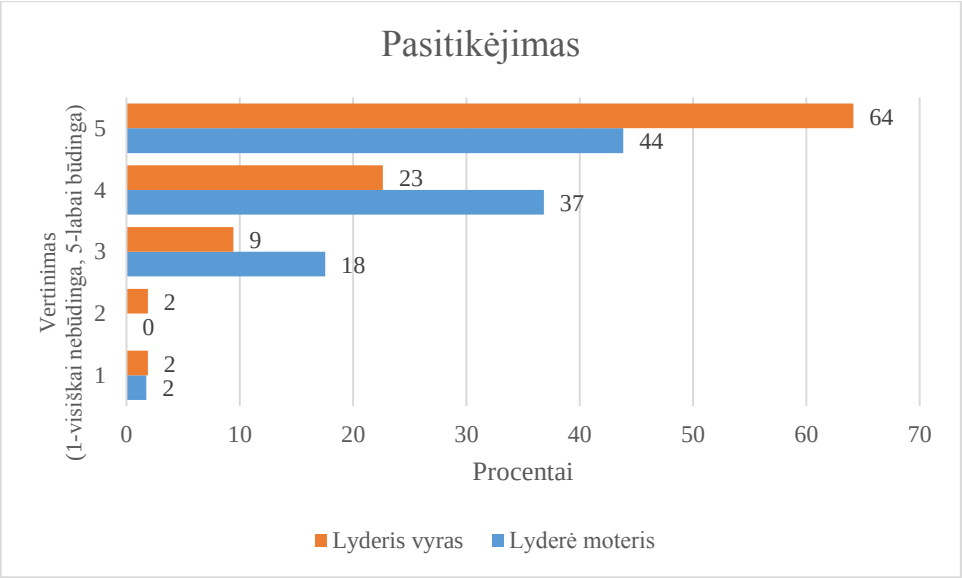
Trečia savybė – sąžiningumas (21 pav.). Tyrimas atskleidė, kad sąžiningumas labai būdingas 64 % lyderių vyrų ir 44 % lyderių moterų. Kitą vertus, šią savybę kaip būdingą respondentai priskyrė 44 % lyderių moterų ir 25 % lyderių vyrų, tačiau vertinant bendrą rezultatų tendenciją, kuri parodo, kad sąžiningumas lyderėms moterims priskiriamas mažesniais balais lyginant su vyrais, galima apibendrinti, kad pripažinti vyrai lyderiai yra sąžiningesni už moteris lyderes. Be to, nei vienas respondentas nenurodė, kad ši savybė yra visiškai nebūdinga jam vadovaujančiam lyderiui.



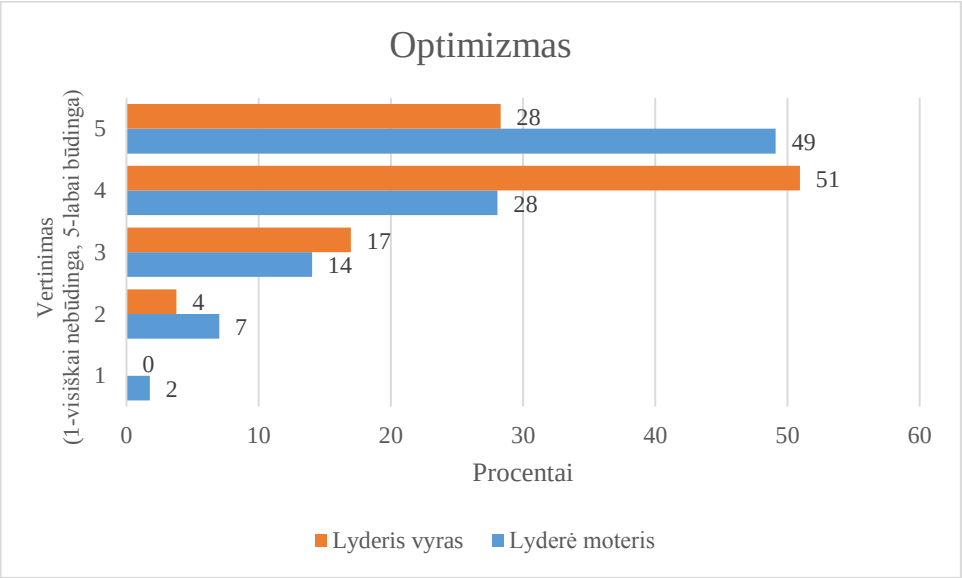
21 pav. Lyderio savybės: sąžiningumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Ketvirta vertinama savybė – pasitikėjimas (22 pav.). Tyrimas parodė, kad ši savybė labai būdinga 64 % lyderių vyrų ir 44 % lyderių moterų. Kaip ir anksčiau aptartų savybių atvejų, taip ir dabar,

pastebima tendencija, kad pasitikėjimas lyderėms moterims priskiriamas mažesniais balais lyginant su vyrais, todėl galima daryti išvadą, kad pripažinti vyrai lyderiai labiau pasitiki savimi lyginant juos su lyderėmis moterimis. Kita vertus, respondentai nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių vyrų ir tiek pat lyderių moterų pasitikėjimas yra visiškai nebūdinga savybė.



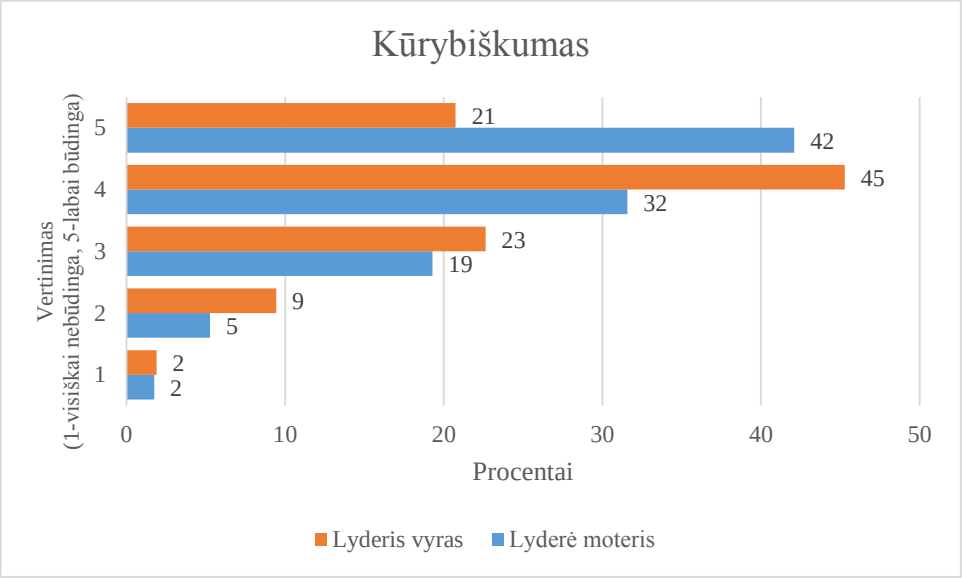
22 pav. Lyderio savybės: pasitikėjimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės



23 pav. Lyderio savybės: optimizmas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

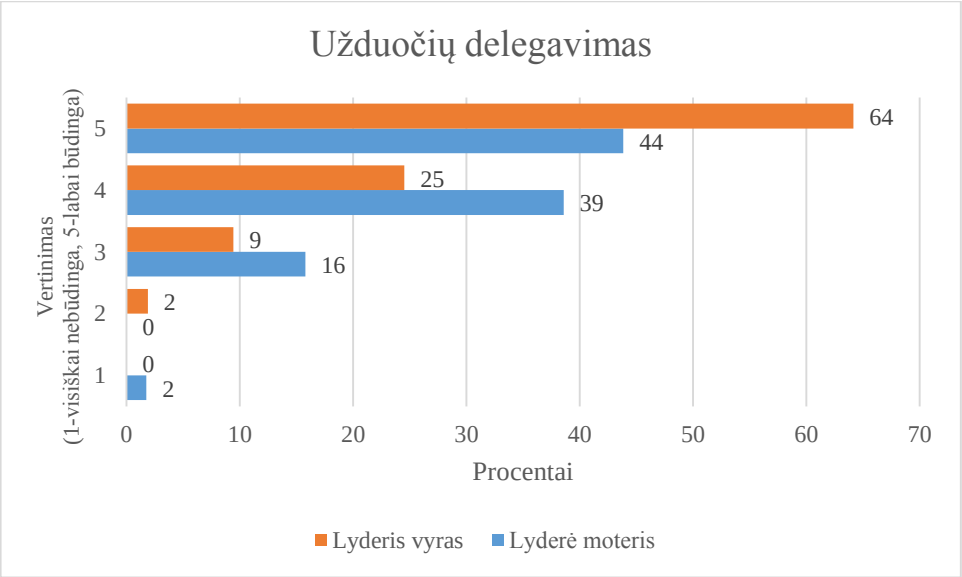
Penkta savybė – optimizmas (23 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad optimizmas labai būdingas 49 % lyderių moterų ir 28 % lyderių vyrų. Ši savybė kaip būdinga priskiriama 51 % lyderių vyrų ir 28 % lyderių moterų. Be to, 2 % lyderių moterų, anot tiriamųjų, optimizmas yra visiškai nebūdinga savybė.

Nepaisant to, ši savybė yra būdingesnė lyderėms moterims, taigi jos yra pozityvesnės ir optimistiškesnės lyginant su vyrais.



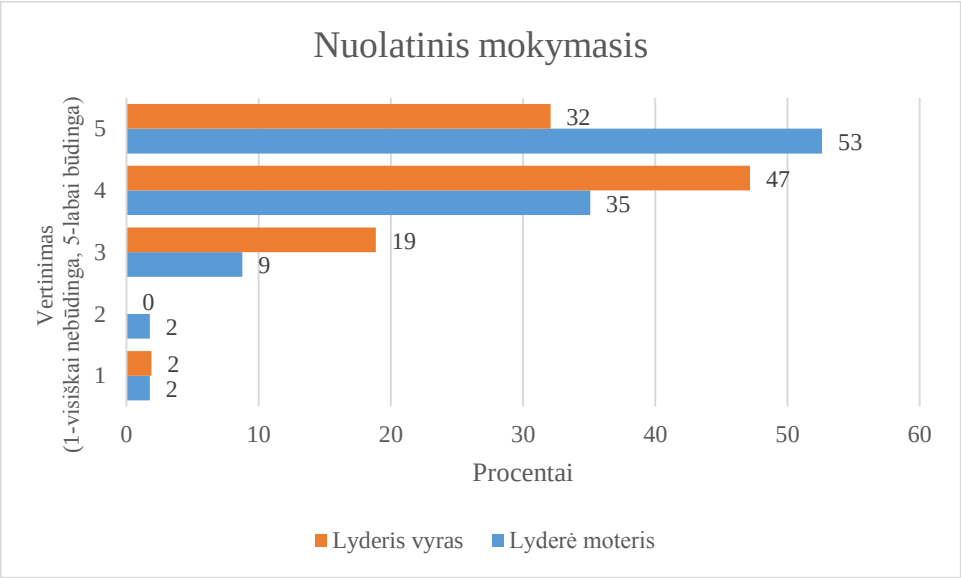
24 pav. Lyderio savybės: kūrybiškumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Šešta vertinama savybė – kūrybiškumas (24 pav.). Tyrimas parodė, kad kūrybiškumas labai būdingas 42 % lyderių moterų ir 21 % lyderių vyrų. Be to, ši savybė lyderiams vyrams priskiriama mažesniais balais lyginant su moterimis, todėl galima teigti, kad lyderės moterys yra kūrybiškesnės lyginant su vyrais. Be to, respondentai nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių vyrų ir tiek pat lyderių moterų kūrybiškumas yra visiškai nebūdinga savybė.



25 pav. Lyderio savybės: užduočių delegavimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Septinta savybė – gebėjimas deleguoti užduotis (25 pav.). Tyrimas atskleidė, kad ši savybė labai būdinga 64 % lyderių vyrų ir 44 % lyderių moterų. Kitą vertus, vertinant bendrą įvertinimų tendenciją, pastebima, kad gebėjimas deleguoti užduotis lyderėms moterims priskiriamas mažesniais balais lyginant su vyrais, todėl galima daryti išvadą, kad pripažinti vyrai lyderiai geriau paskirsto užduotis savo darbuotojams arba sekėjams lyginant su lyderėmis moterimis. Taip pat respondentai nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių moterų gebėjimas deleguoti užduotis yra visiškai nebūdinga savybė.



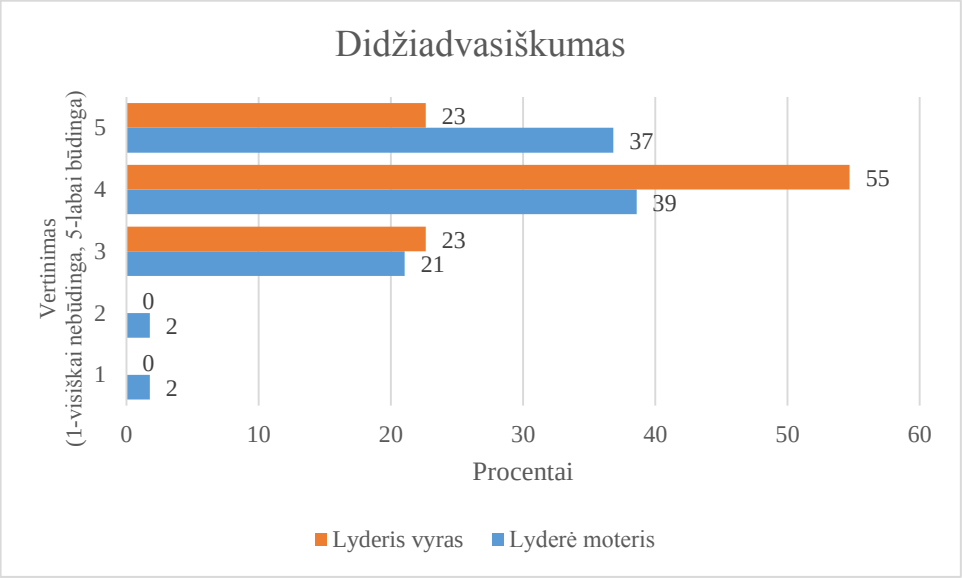
26 pav. Lyderio savybės: nuolatinis mokymasis (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Aštunta vertinama savybė – nuolatinis mokymasis (26 pav.). Tyrimas parodė, kad nuolatinis mokymasis labai būdingas 53 % lyderių moterų ir 23 % lyderių vyrų. Be to, ši savybė lyderiams vyrams priskiriama mažesniais balais lyginant su moterimis, todėl galima teigti, kad lyderės moterys yra labiau linkusios į nuolatinį mokymąsi. Be to, respondentai nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių vyrų ir tiek pat lyderių moterų nuolatinis mokymasis yra visiškai nebūdinga savybė.

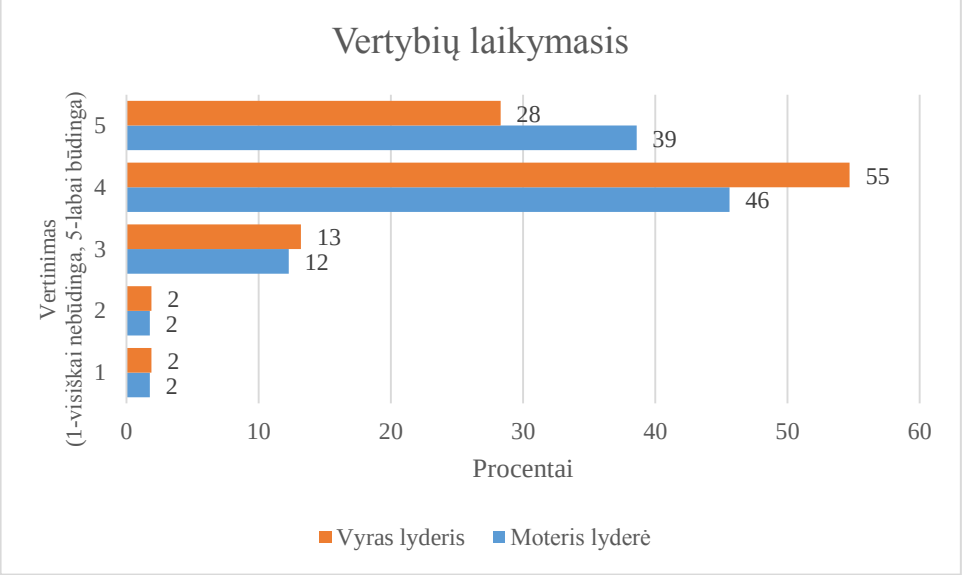
Devinta savybė – didžiadvasiškumas (27 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad ši savybė labai būdinga 37 % lyderių moterų ir 32 % lyderių vyrų. Didžiadvasiškumas lyderiams vyrams priskiriamas mažesniais balais lyginant su lyderėmis moterimis. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad lyderės moterys yra labiau linkusios į tiek savo, tiek savo darbuotojų ir sekėjų profesinių aukštumų ir asmeninio tobulėjimo siekį, kitaip tariant didžiadvasiškumą. Kita vertus, buvo tokių tiriamųjų, kurie nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių moterų didžiadvasiškumas yra visiškai nebūdinga savybė.

Dešimta savybė – vertybių laikymasis (28 pav.). Tyrimas parodė, kad vertybių laikymasis labai būdingas 39 % lyderių moterų ir 28 % lyderių vyrų. Ne gana to, ši savybė lyderiams vyrams priskiriama mažesniais balais lyginant su moterimis, todėl galima apibendrinti, kad lyderėms moterims vertybės ir jų laikymasis yra svarbesnės lyginant su lyderiais vyrais. Be to, respondentai nurodė, kad 2 % jiems

vadovaujančių lyderių vyrų ir tiek pat lyderių moterų nuolatinis vertybių laikymasis yra visiškai nebūdinga savybė.



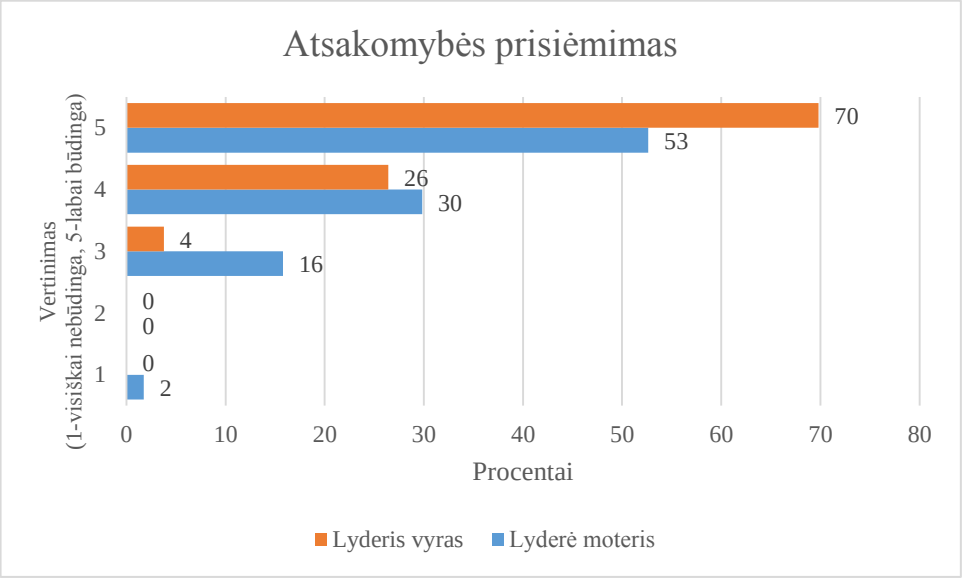
27 pav. Lyderio savybės: didžiadvasiškumas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės



28 pav. Lyderio savybės: vertybių laikymasis (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

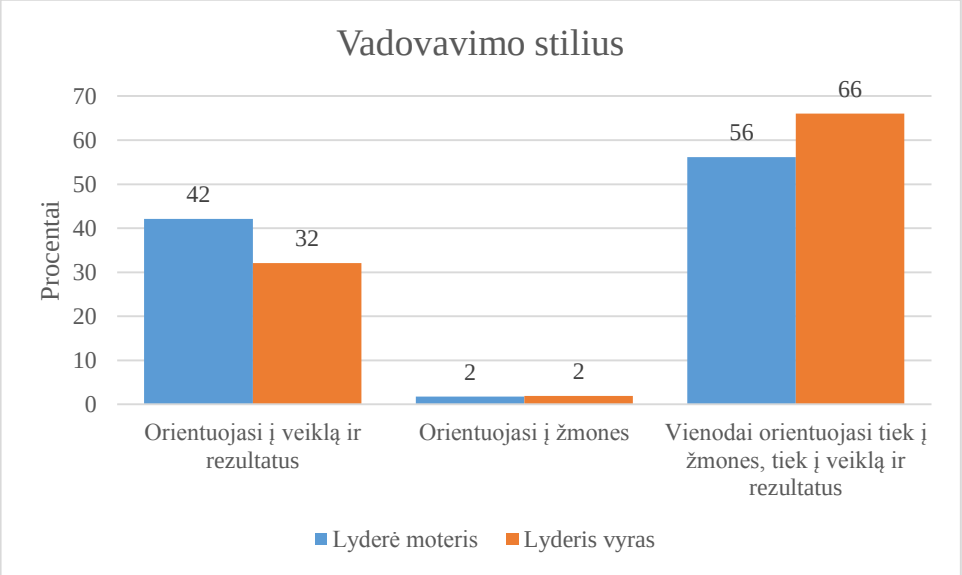
Paskutinė vienuoliktoji vertinama savybė – atsakomybės prisiėmimas (29 pav.). Tyrimo rezultatai atskleidė, kad atsakomybė labai būdinga 70 % lyderių vyrų ir 53 % lyderių moterų. Kitą vertus, vertinant bendrą šios savybės įvertinimų tendenciją, pastebima, kad atsakomybės prisiėmimas lyderėms moterims priskiriamas mažesniais balais lyginant su vyrais, todėl galima teigti, kad pripažinti vyrai lyderiai yra labiau linkę prisiimti atsakomybę už savo ir savo sekėjų veiksmus lyginant su lyderėmis moterimis. Taip

pat respondentai nurodė, kad 2 % jiems vadovaujančių lyderių moterų atsakomybės prisėmimas yra visiškai nebūdinga savybė.



29 pav. Lyderio savybės: atsakomybės prisiėmimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

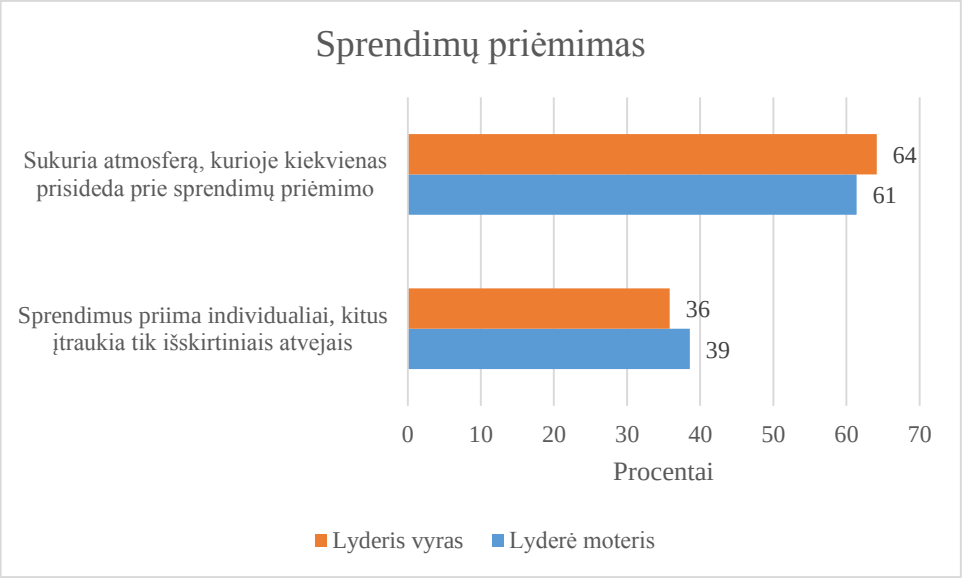
Įvertinus lyderių vyrų ir lyderių moterų pagrindines savybes, toliau bus analizuojamas jų vadovavimo stilius ir sprendimų priėmimo būdas.



30 pav. Lyderio vadovavimo stilius (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Kalbant apie lyderių vadovavimo stilių, tyrimas parodė, kad 66 % lyderių vyrų ir 56 % lyderių moterų vadovauja savo darbuotojams ar sekėjams vienodai orientuodamiesi tiek į žmones, tiek į veiklą ir rezultatus (30 pav.). Tuo tarpu tik į veiklą ir rezultatus orientuojasi daugiau lyderių moterų lyginant

su vyrais, atitinkamai 42 % ir 32 % lyderių. Taip pat tik po 2 % lyderių moterų ir lyderių vyrų orientuojasi tik į žmones. Taigi abiejų lyčių lyderiams vadovaujant vienodai svarbūs ir žmonės, ir rezultatai.



31 pav. Sprendimų priėmimas (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Toliau vertinant, kaip lyderiai priima sprendimus (31 pav.), pastebima, kad daugiau nei pusė lyderių – 64 % vyrų ir 61 % moterų sprendimus priima į juos įtraukdami ir kitus, vadinasi, šie lyderiai sugeba sukurti tokią atmosferą, kurioje kiekvienas galėtų prisidėti prie sprendimų priėmimo. Kita vertus, lyderės moterys dažniau priima sprendimus individualiai, tyrimas parodė, kad kitus išskirtiniais atvejais į sprendimų priėmimą įtraukia 39 % lyderių moterų ir 36 % lyderių vyrų.

Apibendrinant lyderių moterų ir lyderių vyrų savybes, visų pirma svarbu pabrėžti, kad maždaug tik pusė vadovų yra laikomi lyderiais. Pripažintoms lyderėms moterims labiausiai būdingos šios savybės – gebėjimas įkvėpti, optimizmas, kūrybiškumas, nuolatinis mokymasis, didžiadvasiškumas ir vertybių laikymasis, o lyderiams vyrams šios savybės – vizijos turėjimas, sąžiningumas, pasitikėjimas, gebėjimas deleguoti užduotis ir atsakomybės prisiėmimas. Be to, lyderiai vyrai vadovaudami ne tik dažniau orientuojasi į žmones ir į rezultatus, bet ir dažniau į sprendimų priėmimą įtraukia kitus.

3.2.3. Požiūris į skirtingų lyčių lyderius

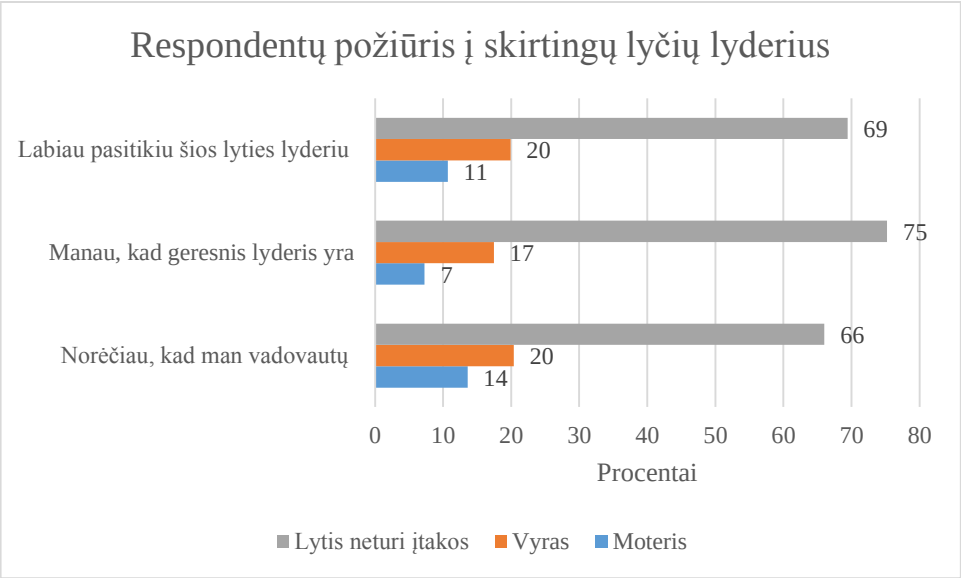
Aptarus pripažintų lyderių savybes, toliau darbe bus analizuojami tyrimo rezultatai, kurie atskleidžia respondentų nuomonę ir požiūrį į skirtingų lyčių lyderius. Taip pat šioje dalyje bus aptariami ir veiksniai, kurie padėtų paskatinti lyčių lygybę lyderystėje.

32 pav. pateikti duomenys, kurie atskleidžia darbuotojų pasitikėjimą lyderiu ir jo vertinimą priklausomai nuo lyties. Didžioji dalis respondentų – 69 % respondentų nurodė, kad jie vienodai pasitiki

lyderiais vyrais ir lyderėmis moterimis, taigi lyderio lytis neturi reikšmingos įtakos jų pasitikėjimui. Kita vertus, 20 % respondentų pasitiki lyderiais vyrais, o 11 % respondentų lyderėmis moterimis.

Taip pat didžioji dalis respondentų – 75 % nurodė, kad vienodai gerai vertina lyderius vyrus ir lyderes moteris. Tuo tarpu 17 % respondentų mano, kad geresni lyderiai yra vyrai, o 7 % respondentų, kad geresnės lyderės yra moterys.

Galiausiai pasirenkant, kokios lyties lyderis norėtų, kad vadovautų respondentams, dauguma tiriamųjų – 66 % nurodė, kad lytis neturi įtakos jų pasirinkimui, 20 % respondentų norėtų, kad jiems vadovautų vyras ir 14 %, kad jų lydere būtų moteris.

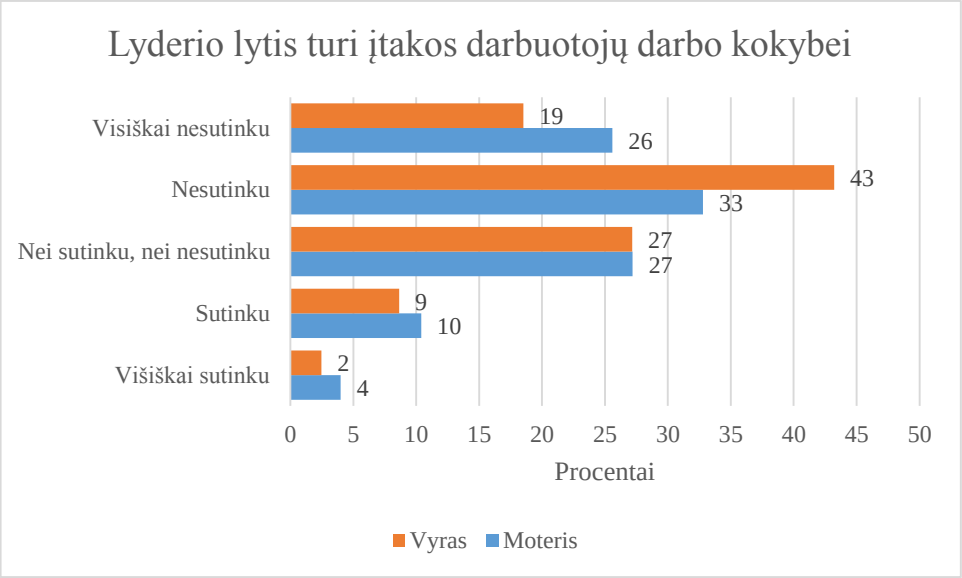


32 pav. Respondentų požiūris į skirtingų lyčių lyderius (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

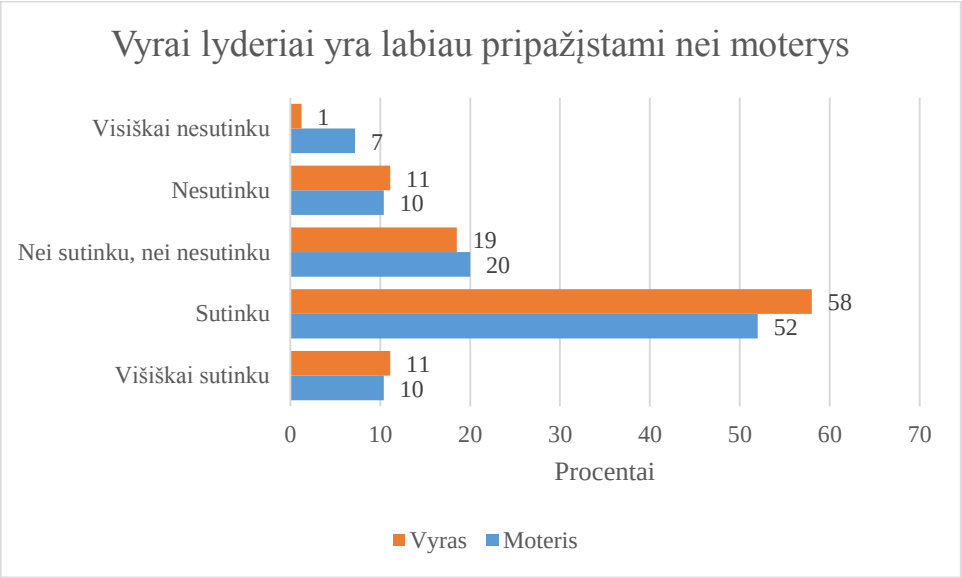
Toliau analizuojant požiūrį į skirtingų lyčių lyderius, bus aptariami tyrimo rezultatai, vertinantys, respondentų sutikimą ar nesutikimą su nurodytais teiginiais, susijusiais su lyderių lytimi. Didžioji dalis respondentų – 43 % vyrų ir 33 % moterų nesutiko su teiginiu, kad lyderio lytis turi įtakos darbuotojų darbo kokybei (33 pav.). Visiškai su šiuo teiginiu nesutiko daugiau moterų nei vyrų atitinkamai 26 % ir 19 % respondentų. Neutralios pozicijos šiuo klausimu laikėsi po 27 % respondentų vyrų ir moterų. Tuo tarpu su šiuo teiginiu visiškai sutiko ir sutiko daugiau moterų lyginant su vyrais – atitinkamai 4 % ir 10 % moterų bei 2 % ir 9 % vyrų respondentų, kurie visiškai sutiko ir sutiko su teiginiu, kad lyderio lytis turi įtakos jų darbo kokybei.

Toliau tyrime respondentų buvo prašoma nurodyti savo nuomonę, ar vyrai lyderiai yra labiau pripažįstami nei moterys (34 pav.). Pripažinimas čia suprantas, kaip geresnis vienos iš lyčių vertinimas. Daugiau nei pusė apklaustųjų – 58 % vyrų ir 52 % moterų sutiko su pateiktu teiginiu, apibūdinančiu didesnį vyrų lyderių pripažinimą. Visiškai su šiuo teiginiu sutiko 10 % moterų ir 11 % vyrų, neutralios pozicijos, kai nei sutiko, nei nesutiko su pateiktu teiginiu, laikėsi 20 % moterų ir 19 % vyrų. Tuo tarpu

su šiuo teiginiu nesutiko 11 % vyrų ir 10 moterų, o visiškai nesutiko 7 % moterų ir tik 1 % vyrų, o tai parodo, kad moterys mano, jog lyderės moterys nėra mažiau pripažįstamos nei lyderiai vyrai.



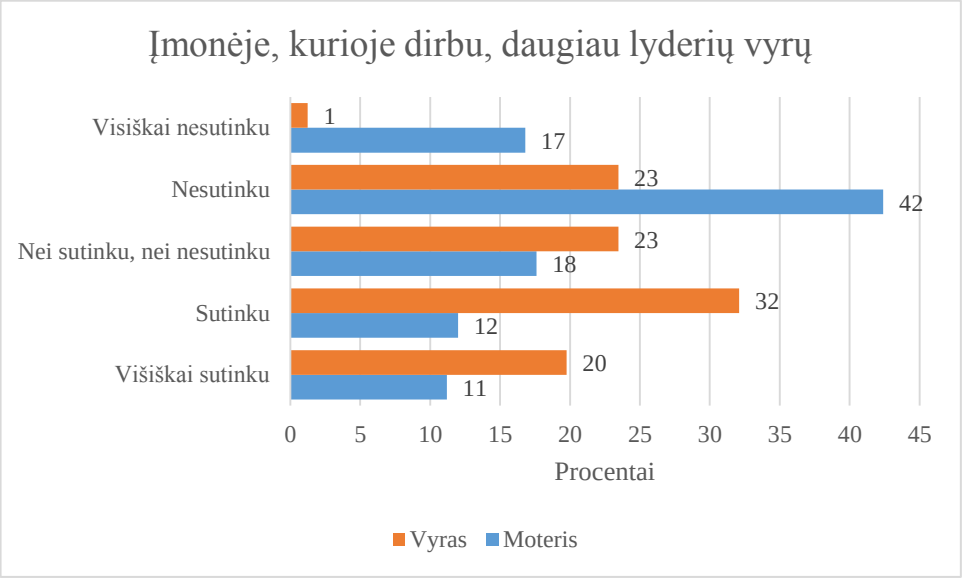
33 pav. Respondentų nuomonė apie lyderio lyties įtaką (%)
Šaltinis: sudaryta autorės



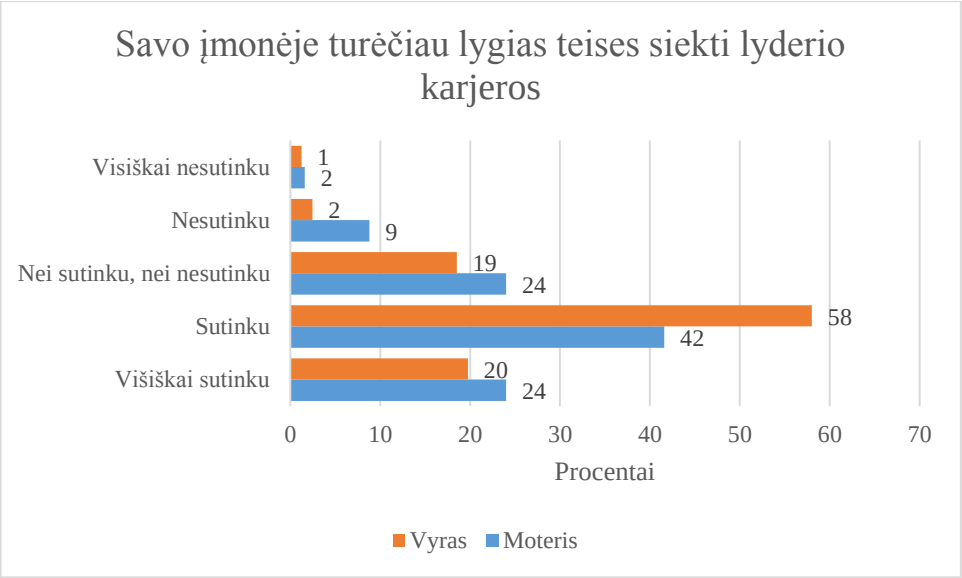
34 pav. Respondentų nuomonė apie vyrų ir moterų lyderių pripažinimą (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Taip pat tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai dirba aplinkoje, kurioje daugiau lyderių vyrų ar lyderių moterų. Rezultatai parodė (35 pav.), kad didžioji dalis – 42 % tiriamųjų moterų nesutinka su teiginiu, kad įmonėje, kurioje dirba yra daugiau lyderių vyrų, vadinasi, jų įmonėse dominuoja moterys lyderės. Tuo tarpu didžioji dalis vyrų – 32 % respondentų vyrų sutinka su šiuo teiginiu, vadinasi, jų įmonėje yra daugiau lyderių vyrų. Šiuos rezultatus galima sieti su lyderių ir

respondentų lytimis, nes buvo nustatyta, kad moterims dažniau vadovauja lyderės moterys, o vyrams lyderiai vyrai.



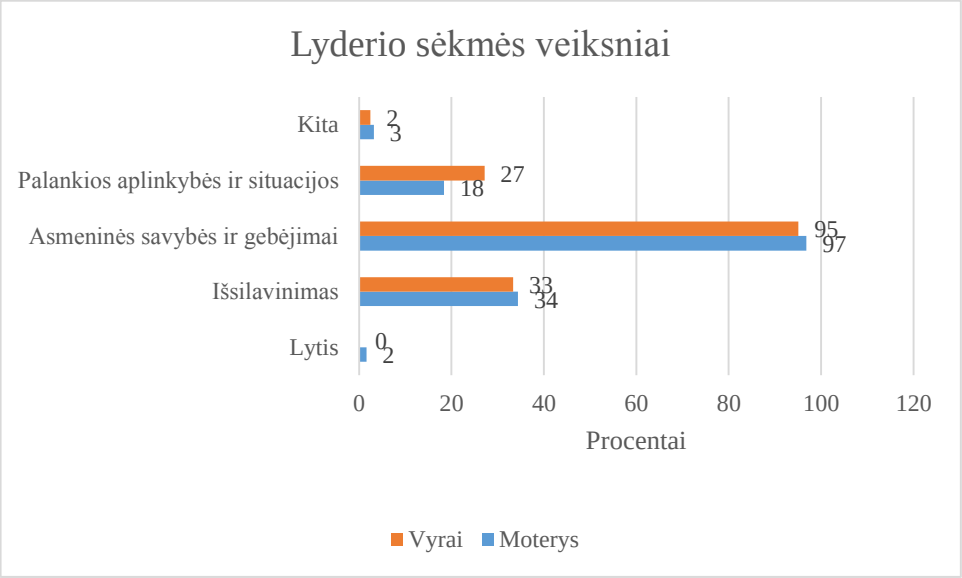
35 pav. Respondentų nuomonė apie lyderių dominavimą įmonėje, kurioje dirba (%)
Šaltinis: sudaryta autorės



36 pav. Respondentų nuomonė apie galimybes siekti lyderio/lyderės karjeros savo įmonėje (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Paskutinis teiginys, kurį turėjo įvertinti respondentai yra susijęs su respondentų galimybėmis savo įmonėje tapti lyderiais arba lyderėmis (36 pav.). Didžioji dalis – 58 % respondentų vyrų ir 42 % respondenčių moterų sutiko su teiginiu, kad turėtų lygias galimybes tapti lyderiais savo įmonėje. Visiškai su šiuo teiginiu sutiko 24 % moterų ir 20 % vyrų respondentų. Neapsisprendimą parodė 24 % moterų ir 19 % vyrų apklaustųjų. Tuo tarpu lygių galimybių siekti lyderio karjeros neturėtų 9 % moterų ir 2 % vyrų, kurie nesutiko su pateiktu teiginiu. Taip pat visiškai su šiuo teiginiu nesutiko 2 % moterų ir 1 %

vyrų. Taigi pastebimas paradoksas, kad moterys ne tik labiau sutinka su nurodytu teiginiu lyginant su vyrais, bet taip pat dažniau ir nesutinka su juo palyginus su vyrais.



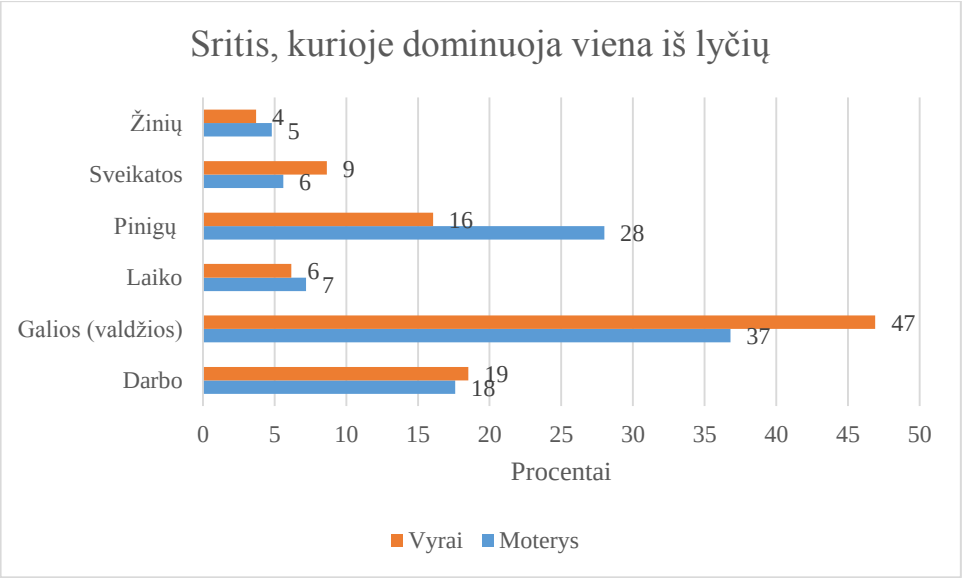
37 pav. Lyderio sėkmės veiksniai
Šaltinis: sudaryta autorės

Norint įsitikinti, kad lyderio lytis neturi įtakos darbuotojams respondentų buvo prašoma nurodyti, kurie veiksniai nulemia lyderio sėkmę (34 pav.). Praktiškai visi respondentai – 97 % moterų ir 95 % vyrų nurodė, kad lyderio sėkmę nulemia asmeninės jo savybės ir gebėjimai. Taip pat 34 % moterų ir 33 % vyrų nurodė, kad lyderių sėkmei įtakos turi ir lyderių išsilavinimas, 27 % vyrų ir 18 % moterų, kad palankios aplinkybės bei situacijos. Nei vienas respondentas vyras nenurodė, kad prie lyderio sėkmės prisideda lytis, tuo tarpu tik 2 % moterų teigia, kad lytis vis dėl to yra vienas iš lyderių sėkmės veiksnių. Be to, keletas respondentų įvardino ir kitus veiksmus, kurie prisideda prie lyderių sėkmės – tai išvaizda, noras tobulėti ir mokytis, psichologinių žinių turėjimas bei emocinis intelektas. Taigi apibendrintai galima teigti, kad daugiausiai įtakos lyderio sėkmei turi jo asmeninės savybės ir gebėjimai, o mažiausiai prie lyderio sėkmės prisideda jo lytis.

Įvertinus, kad lyderio lytis neturi įtakos ne tik darbuotojams, bet ir jų pačių sėkmei, tyrimo metu taip pat buvo norima sužinoti, kurioje srityje viena iš lyčių dominuoja. Dėl to respondentų buvo klausiama, kurioje vienoje iš lyčių lygybės indeksą sudarančių sričių jie jaučia didžiausią atotrūkį tarp vyrų ir moterų (38 pav.).

Daugiausiai respondentų 47 % vyrų ir 37 % moterų nurodė, kad galios (valdžios) srityje labiausiai dominuoja viena iš lyčių. Galima nuspėti, kad tokiam pasirinkimui daugiausia įtakos turėjo politinė situacija Lietuvoje, kuri atspindi, kad didžiąją dalį aukščiausių pozicijų valstybės valdyme užima vyrai. Kitos sritys, kurias išskyrė respondentai, yra pinigai ir darbas. Pinigų srityje didžiausią atotrūkį tarp priešingų lyčių jaučia 28 % moterų ir 16 % vyrų. Tai galima paaiškinti remiantis statistikos duomenimis,

pasak kurių moterims už tą patį darbą yra mokama mažiau lyginant su vyrais. Darbo srityje didžiausią atotrūkį jaučia 18 % vyrų ir 19 % moterų. Tuo tarpu mažiausias atotrūkis, anot respondentų, jaučiamas žinių srityje – šią sritį nurodė 5 % moterų 4 % vyrų. Taigi lyčių nelygybė daugiau ar mažiau jaučiama kiekvienoje lyčių lygybės indeksą sudarančioje srityje.



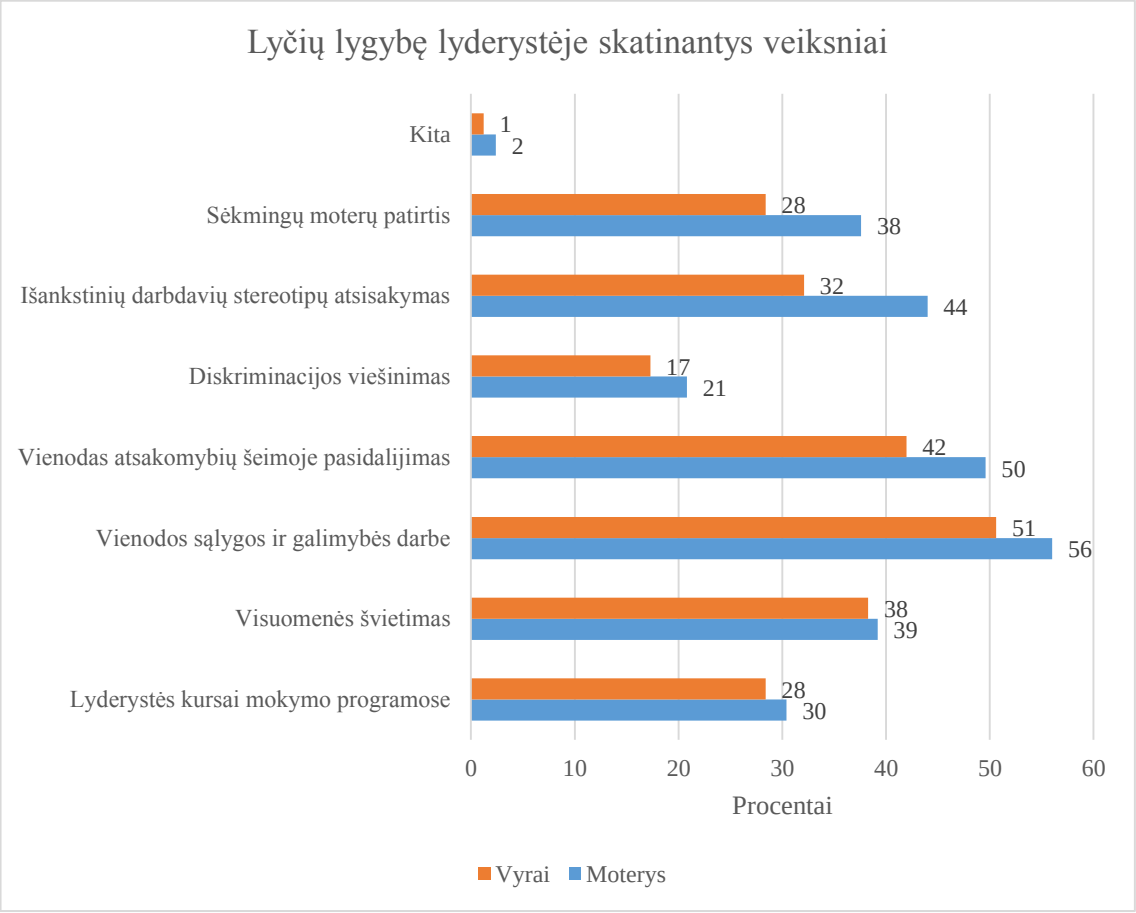
38 pav. Sritis, kurioje dominuoja viena iš lyčių (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Atsižvelgiant į tai, kad lyčių nelygybė egzistuoja įvairiose srityse ir tai patvirtina ne tik statistiniai duomenys, bet respondentų atsakymai, todėl tyrimo metu buvo siekiama išsiaiškinti veiksnius, kurie padėtų paskatinti lyčių lygybę lyderystėje.

Taigi daugiau nei pusė tiriamųjų vyrų ir moterų, atitinkamai 56 % moterų ir 51 % vyrų nurodė, kad svarbiausias veiksnys, kuris padėtų padidinti lyčių lygybę lyderystėje yra vienodų sąlygų ir galimybių tiek vyrams, tiek moterims sudarymas darbe. Tai turi užtikrinti ne tik vadovai, bet ir atitinkamos institucijos, kurios reguliuoja ir nustato teisinius aspektus bei atsakomybes, jeigu to nesilaikoma. Kitas veiksnys, kuris turi teigiamos įtakos lyčių lygybės didinimui yra vienodas atsakomybių šeimoje pasidalijimas tarp vyrų ir moterų. Tokį atsakymą nurodė 50 % moterų ir 42 % vyrų. Akivaizdu, kad moterys labiau norėtų, kad vyrai joms daugiau padėtų namuose. Mažiausiai, pasak 21 % moterų ir 17 % vyrų tiriamųjų, prie lyčių lygybės lyderystėje skatinimo prisidėtų konkrečių diskriminacijos atvejų darbe viešinimas.

Taip pat respondentai galėjo nurodyti ir savo nuomonę, kas galėtų turėti įtakos lyčių lygybės skatinimui lyderystėje – tai tinkami šeimos modeliai ir nusistovėjęs didesnis pasitikėjimas vyrais. Šiuos atsakymus galima priskirti vienodos atsakomybės šeimoje bei išankstinių stereotipų atsisakymo veiksniams. Be to, vienas respondentas nurodė, kad savo praktikoje jau ilgą laiką nėra susidūręs su lyčių

nelygybe. Taigi apibendrinant šio klausimo rezultatus, galima daryti išvadą, kad lyčių lygybę lyderystėje paskatintų vienodos sąlygos ir galimybės darbe bei vienodas atsakomybių pasidalijimas namuose.



39 pav. Veiksniai, kurie paskatintų lyčių lygybę lyderystėje (%)
Šaltinis: sudaryta autorės

Apibendrinant lyderio lyties įtaką darbuotojų požiūriu, galima teigti, kad konkreti lyderio lytis neturi įtakos nei darbuotojams, nei pačių lyderių sėkmei. Nepaisant to, lyderiai vyrai labiau pripažįstami ir labiausiai dominuoja galios (valdžios) srityje lyginant su lyderėmis moterimis, o siekiant paskatinti moterų lyderių pripažinimą ir lyčių lygybę lyderystėje reikia orientuotis ne į vieną konkretų veiksnį, bet į daugelį skirtingų veiksnių, akcentuojančių esmines lyčių lyderystės problemas, bei kompleksinį jų taikymą.

Taigi empirinis tyrimas – anketinė apklausa leido įvertinti pripažintų vyrų ir moterų lyderių savybes, taip pat nustatyti lyderio lyties įtakos svarbą darbuotojų požiūriu bei išskirti veiksnius, kurie padėtų padidinti lyčių lygybę lyderystėje. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad pripažintoms lyderėms moterims labiausiai būdingas gebėjimas įkvėpti, optimizmas, kūrybiškumas, nuolatinis mokymasis, didžiadvasiškumas ir vertybių laikymasis, tuo tarpu lyderiams vyrams – vizijos turėjimas, sąžiningumas, pasitikėjimas, gebėjimas deleguoti užduotis ir atsakomybės prisiėmimas. Be to, lyderiai vyrai lyginant

su lyderėmis moterimis dažniau sprendimus priima, į juos įtraukdami kitus, negana to, jie vadovaudami kitiems yra labiau linkę vienodai orientuotis tiek į žmones, tiek ir į rezultatus.

Tyrimo metu taip pat nustatyta, kad konkreti lyderio lytis nei darbuotojams, nei pačių lyderių sėkmei įtakos neturi. Taigi baigiamajame magistro darbe iškelta pirmoji hipotezė, kad lyderio lytis turi reikšmingą įtaką darbuotojams, nepasitvirtino. Nepaisant to, vyrauja nuomonė, kad vyrai lyderiai yra pripažįstama labiau lyginant su moterimis, be to, lyčių disbalansas jaučiamas įvairiose, ypatingai galios (valdžios) ir pinigų, srityse. Todėl antroji hipotezė, kad vyrai ir moterys turi nelygias galimybes tapti pripažintais lyderiais, pasitvirtino iš dalies. Taip yra dėl asmeninio ir aplinkos poveikio, nes lyderiu tapti gali kiekvienas, nepriklausomai nuo lyties, jeigu išsiugdo reikiamas savybes ir gebėjimus bei moka jais pasinaudoti konkrečiose situacijose, tačiau egzistuoja tam tikri stereotipai, nuostatos ir kiti veiksniai, kuriems lyderiai neturi tiesioginės įtakos, bet kurie turi reikšmingą svarbą skirtingų lyčių asmenims tapti lyderiais.

Nėra vieno veiksnio, kuris garantuotų, kad lyderiai vyrai ir lyderės moterys būtų vienodai pripažįstamos ir lyčių lygybė lyderystėje egzistuotų. Tačiau galima išskirti svarbiausius veiksnius, kurie padėtų padidinti lyčių lygybę lyderystėje, tai – vienodų sąlygų ir galimybių darbe užtikrinimas, vienodas atsakomybių šeimoje pasidalijimas, išankstinių stereotipų atsisakymas ir kita. Kita vertus, šių veiksnių realus įgyvendinimas turėtų būti pagrįstas tuo, kad visi veiksniai, kurie daro įtaką lyčių lygybei lyderystėje, būtų taikomi derinant juos tarpusavyje.

IŠVADOS

1. Teorinė lyčių lyderystės analizė atskleidė, kad lyderystė – tai įtakos ir pasekmės tarpusavio ryšys, kurio dėka lyderis motyvuodamas sekėjus skatina juos siekti bendrų tikslų. Šio proceso negalima tapatinti su vadovavimu, kuris suprantamas kaip oficialiai užimama padėtis, o tuo tarpu lyderystė yra susijusi su asmeniniu lyderio tobulėjimu ir bendradarbiavimu su sekėjais siekiant užsibrėžtų tikslų. Taip pat ši analizė parodė, kad lytis lyderystėje yra svarbi socialiniu aspektu, nes tam tikros lyderių savybės ir stiliai būdingi vienai ar kitai lyčiai. Tačiau konkrečios abiejų lyčių lyderių savybės, stiliai ar gebėjimai yra reikšmingi ir svarbūs tik tiek, kiek lyderiai geba tai pritaikyti ir jais pasinaudoti įvairiose situacijose. Kita vertus, lytis taip pat turi įtakos ir barjerams, su kuriais susiduria vyrai ir moterys siekdami karjeros lyderystės srityje.

2. Atlikus Lietuvos ir Europos Sąjungos lyčių lygybės indeksą sudarančių sričių statistinių duomenų analizę, nustatyta, kad tiek Lietuvoje, tiek ES šalyse darbo, pinigų, žinių, laiko, galios ir sveikatos srityse egzistuoja skirtumai tarp vyrų ir moterų. Lietuvoje moterų užimtumo ir nedarbo lygis žemesnis, jos yra labiau išsilavinusios ir gyvena ilgiau lyginant su vyrais, tačiau, taip pat jos dažniau dėl didelių įsipareigojimų šeimai dirba ne visą darbo dieną, priklauso labiau skurstančių asmenų grupei, už tą patį darbą gauna mažesnį atlygį ir yra nepakankamai atstovaujamos politikoje ir didelių kompanijų valdyme. Tai nulemia, kad lyčių lygybė lyderystėje nėra užtikrinama, nes vyrai ir moterys susiduria su skirtingomis galimybės, visuomenės požiūriu ir kitais barjerais, siekdami karjeros šioje srityje.

3. Atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kad tik maždaug pusė vadovų yra pripažįstami ir laikomi lyderiais. Taip pat šis tyrimas atskleidė savybes, būdingas abiejų lyčių pripažintiems lyderiams. Moterims būdingas gebėjimas įkvėpti, optimizmas, kūrybiškumas, nuolatinis mokymasis, didžiadvasiškumas ir vertybių laikymasis, o vyrams – vizijos turėjimas, sąžiningumas, pasitikėjimas, gebėjimas deleguoti užduotis ir atsakomybės prisiėmimas. Be to, lyginant su lyderėmis moterimis, lyderiai vyrai dažniau sprendimus priima į juos įtraukdami kitus, o vadovaudami kitiems yra linkę labiau orientuotis tiek į žmones, tiek ir į rezultatus vienodai.

4. Atliktas kiekybinis tyrimas parodė ir tai, kad nors skirtingų lyčių lyderiai pripažįstami nevienodai ir egzistuoja lyčių disbalansas tam tikrose srityse, tačiau konkreti lytis neturi įtakos nei lyderio asmeninei sėkmei, nei tiesiogiai jo darbuotojams.

5. Kadangi lytis neturi tiesioginės įtakos lyderystei, todėl baigiamajame magistro darbe iškelta pirmoji hipotezė, kad lyderio lytis turi reikšmingą įtaką darbuotojams, nepasitvirtino. Antroji, kad vyrai ir moterys turi nelygias galimybes tapti pripažintais lyderiais, pasitvirtino iš dalies, nes nors lyderio sėkmės negarantuoja jo lytis, o pripažintam lyderiui reikalingos savybės ir gebėjimai yra išugdomi, tačiau egzistuoja tam tikri nuo jo nepriklausantys barjerai, kurie ir nulemia skirtingas moterų ir vyrų galimybes tapti lyderiais.

PASIŪLYMAI

Siekiant padidinti lyčių lygybę lyderystėje rekomenduojama:

1. Respondentų nuomone, siūlytina užtikrinti vienodas sąlygas ir galimybes darbe vyrams ir moterims. Tai turėtų užtikrinti atitinkamos institucijos ir įmonės vadovybė.

2. Taip pat, apklaustųjų siūlymu, rekomenduojama vienodai pasidalinti atsakomybes namuose vyrams ir moterims. Siekiant tai įgyvendinti, reikėtų keisti vyrų ir moterų asmeninius vertybinius modelius, kurie pabrėžia tai, kad moterys turi prižiūrėti namus ir šeimą, o vyrai garantuoti išlaikymą.

3. Siūloma atsisakyti ir išankstinių stereotipų, kurie priskiriami lytims. Tai susiję ne tik su vertybinių nuostatų pasikeitimu, bet ir su tuo, kad visuomenei nuo mažų reikia švietimo, kuris akcentuotų lyčių lygybę.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Ayman, Roya, ir Karen Korabik. „Leadership: Why Gender and Culture Matter.“ *American Psychologist, 65(3)* (2010): 157-170.

2. Applebaum, Steven H., Lynda Audet, ir Joanne C. Miller. „Gender and leadership? Leadership and gender? A Journey throught the landscape of theories.“ *Leadership and Organization development Journal, Vol. 24, No.1 (2003):* 43–51. https://doi.org/10.1108/01437730310457320

3. Ashley-Hacker, Heidi. „The characteristics of great leader.“ *Training Journal,* birželio 9 d. 2017, 25-27. www.trainingjournal.com/articles/magazine/june-2017

4. Avci, Ahmet. „Effect of Leadership Styles of School Principals on Organizational Citizenship Behaviors.“ *Educational Research And Reviews 11, no. 11* (2016): 1008-1024.

5. Bilevičienė Tatjana, ir Steponas Jonušauskas. *Statistinių metodų taikymas rinkos tyrimuose*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, 2011.

6. Bushra, Fatima, Ahmad Usman, ir Asvir Naveed. „Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan).“ *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 18* (2011): 261-267.

7. Butkevičienė, Eglė, Eglė Vaidelytė ir Giedrius Žvaliauskas. „Lyderystės raiška Lietuvos valstybės tarnyboje.“ *Viešoji politika ir administravimas Nr. 27* (2009): 36-44.

8. Chaudhry, Abdul Qayyum, ir Husnain Javed. „Impact of Transactional and Laissez Faire Leadership Style on Motivation.“ *International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 7* (2012): 258-264.

9. Clemmer, Jim. „Management vs. Leadership.“ The Clemmer Group. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 29 d. https://www.clemmergroup.com/articles/management-vs-leadership/

10. Database. European Commission: Eurostat. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. – rugsėjo 30 d. http://ec.europa.eu/eurostat/data/database

11. Demografinės ir migracijos statistikos skyrius. *Vyrai ir moterys Lietuvoje, 2015*. Vilnius: Lietuvos statistikos departamentas, 2015.

12. Desvaux, Georges, Sandrine Devillard-Hoellinger, ir Pascal Baumgarten. *Gender diversity, a corporate performance driver.* McKinsey & Company, Inc., 2007.

13. Eagly, Alice H. „Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions.“ *Psychology of Women Quarterly 31(1)* (2007): 1-12.

14. EIGE. Gender Equality Index 2015 - Measuring gender equality in the European Union 2005-2012: Report. Italy: Publications Office of the European Union, 2015. http://eige.europa.eu/lt/rdc/eige-publications/gender-equality-index-2015-measuring-gender-equality-european-union-2005-2012-report

15. EP nariai iš Lietuvos. Europos Parlamentas Informacijos biuras Lietuvoje. Žiūrėta 2017 spalio 4 d. http://www.europarl.europa.eu/lithuania/lt/europarlamentarai/ep-nariai-i %C5 %A1-lietuvos

16. Europian Komisian. *2017 Report on equality between women and men In the EU*. Belgium: European Union, 2017. http://www.equineteurope.org/2017-Report-on-equality-between-women-and-men-in-the-EU

17. Europos Komisija. *Lyčių segregacija darbo rinkoje. Pagrindinės priežastys, reikšmė ir politiniai atgarsiai ES.* Liuksemburgas: Lyčių ir užimtumo ekspertų grupė (EGGE), 2009.

18. Europos lyčių lygybės institutas. *Lyčių lygybės indeksas. Santrauka*. Liuksemburgas: Europos Sąjungos leidinių biuras, 2014. http://eige.europa.eu/lt/rdc/eige-publications/gender-equality-index-main-findings

19. Guščinskienė, Jūratė, ir Jadvyga Čiburienė. „Darbo rinka Lietuvoje: moterų ir vyrų padėtis.“ *Verslas, vadyba ir studijos* (2009): 271-284.

20. Hewitt, Aon. „2015 Trends in global employee engagement. Making engagement happen.“ Aon plc (2015). Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://www.aon.com/engagement17/

21. Hossain, Khandakar Akhter. „Leadership qualities for 21st century leaders.“ *Pearl Journal of Management, Social Science and Humanities Vol. 1 (2)* (2015): 18-29.

22. Kaminskas, Giedrius, Edverdas Vaclovas Bartkus, ir Donatas Pilinkus. „Leadership as reciprocity of leader and followers.“ *Inžinerinė ekonomika-Engineering economics 22(2)* (2011): 175–185. https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.2.314

23. Kardelis, Kęstutis. *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Šiauliai: Liucilijus, 2007.

24. Kavanagh, H. Marie, ir Neal M. Ashkanasy. „The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger.“ *British Journal of Management* No. 17 (2006): 81–103.

25. Khan, Muhammad Saqib, Irfanullah Khan, Qamar Afaq Qureshi, Hafiz Muhammad Ismail, Hamid Rauf, Abdul Latif, ir Muhammad Tahir. „The Styles of Leadership: A Critical Review.“ *Public Policy and Administration Research, Vol. 5, No. 3* (2015): 87-92. http://www.iiste.org/Journals/index.php/PPAR/article/viewFile/20878/21131

26. Komisijos ir komitetai. Lietuvos Respublikos Seimo kanceliarija. Žiūrėta 2017 spalio 4 d. http://www.lrs.lt/sip/portal.show?p_r=8955&p_k=1

27. Krinickienė, Eglė. „Lyčių aspekto poveikio ekonominei politikai vertinimas: Lietuvos atvejis.“, Daktaro disertacija, Mykolo Romerio universitetas, 2014. https://vb.mruni.eu/object/elaba:2134166/

28. Leinartė, Dalia. „Iš 60 Lietuvos merų – tik 4 moterys.“ www.DELFI.lt. 2015 m. kovo 18 d. http://www.delfi.lt/news/ringas/lit/d-leinarte-is-60-lietuvos-meru-tik-4-moterys.d?id=67469362

29. „LFS by sex and age – indicators“. Organisation for EconomicCo-operation and Development. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=LFS_SEXAGE_I_R#

30. Lietuvos profesijų klasifikatorius, žiūrėta 2017-10-26 http://www.profesijuklasifikatorius.lt/

31. Life Tables. European health & life expectancy information system (EHLEiS). Žiūrėta 2017 spalio 3 d. http://www.eurohex.eu/IS/web/app.php/Ehleis/LifeGeographic?Typ=Life&SubTyp=None

32. Loisulie, Paul. „Personal Reflections of Comfort and Upset Moments in Leadership Journey.“ *International Journal Of Educational Administration And Policy Studies 9, no. 4* (2017): 47-55.

33. Ministrai. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. Žiūrėta 2017 spalio 4 d. http://lrv.lt/lt/apie-vyriausybe/ministrai

34. „Moterų ir vyrų darbo užmokesčio atotrūkis.“ Lietuvos statistikos departamentas. 2017 liepos 5 d. https://osp.stat.gov.lt/informaciniai-pranesimai?eventId=143043

35. Northouse, Peter G. *Leadership Theory and Practice. Seventh Edition.* Western Michigan University: SAGE Publications, Inc., 2016.

36. Nouf, Bin Jomah. „Perceptions of Employees in the Effects of Decision-Making and Leadership Styles on Relationships and Perceived Effectiveness in King Saud University Development Context.“ *International Education Studies 10, no. 1* (2017): 197-210. http://dx.doi.org/10.5539/ies.v10n1p197

37. Oficialiosios statistikos portalas. Lietuvos statistikos departamentas. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. – rugsėjo 30 d. https://osp.stat.gov.lt/

38. Patel, Gita, ir Sophie Buiting. *Gender differences in leadership styles and the impact within corporate boards*. The Commonwealth Secretariat, Social Transformation Programmes Division, 2013.

39. „Professional Pointers/Studying the Characteristics of Good Leaders.“ Teller Vision Aspen Publishers Inc., 2016.

40. Prezidentė Dalia Grybauskaitė. Biografija. Lietuvos Respublikos Prezidento kanceliarija. 2017 rugsėjo 20 d. https://www.lrp.lt/lt/dalia-grybauskaite

41. Pukėnas, Kazimieras. *Kokybinių duomenų analizė SPSS programa*. Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija 2009.

42. Petruškevičius, Džiugas, ir Irena Bakanauskienė. „Kauno miesto SVV organizacijų analizė vadovų lyčių lyderystės aspektu.“ *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 72* (2014): 63-77. http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.2335.8750.2014.72.4

43. Radu, Cătălina, Alecxandrina Deaconu ir Corina Frăsineanu. „Leadership and Gender Differences –Are Men and Women Leading in the Same Way?“ *Bucharest University of Economic Studies: Intech*, (2017): 63-81. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://dx.doi.org/10.5772/65774

44. Wickham, Steve. „4 Constructive Personal Leadership Styles.“ Ezine Articles, 2009 birželio 1 d. http://ezinearticles.com/?4-Constructive-Personal-Leadership-Styles&id=2417432

45. Radžiūnas, Vytenis. „Lietuvos sociologas: „Facebook“ naudojimas kelia tam tikrų pavojų.“ Lrt.lt. 2017 m. balandžio 13 d. https://www.15min.lt/mokslasit/straipsnis/technologijos/lietuvos-sociologas-facebook-naudojimas-kelia-tam-tikru-pavoju-646-783446 2017-11-01

46. Ransdell, A. Gary. „Personal reflections on leadership for change: An invited article.“ *International Journal of Leadership and Change Vol. 2: Iss. 1, Article 1* (2014): 1-8. http://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol2/iss1/1

47. Ryngevič, Renata. „Anoniminio teksto autoriaus lyties nustatymo klausimai.“ *Jurisprudencija, mokslo darbai Nr. 11(101)* (2007): 86-90.

48. Robbins, Stephen P., ir Timothy A. Judge. *Organizational Behavior (15th edition).* India: Pearson: Prentice Hall, 2013.

49. Schedlitzki, Doris, ir Gareth Edwards. *Studying leadership: traditional and critical approaches.* London: Sage Publications, 2014.

50. „Seimo rinkimai: kas, kaip balsavo ir ką išsirinko?“ Lietuvos Respublikos Vyriausioji rinkimų komisija. 2016 spalio 24 d. http://www.vrk.lt/naujienos/-/content/10180/3/seimo-rinkimai-kaip-kas-balsavo

51. Skarbalienė, Aelita. „Lyderystė, autoritetas ir moralinės vertybės postmodernizmo kontekste.“ *LOGOS 83,* kovo 5, 2015, 140-147.

52. Skurdenienė Ina, ir Daiva Šeškauskaitė. „Lyderių vaidmuo Lietuvos kaime: ekonominio išsivystymo ir lyčių lygybės aspektai.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 3 (19)* (2010): 39-48.

53. Stundžė, Lijana. „Komunikacija ir žiniasklaida. Lytis ir organizacija: komunikacinis aspektas.“ *Informacijos mokslai Nr. 49* (2009): 99-117.

54. Šilingienė, Violeta. „Lyderystės kompetencijos raiška individualios karjeros kontekste.“ *Ekonomika ir vadyba Nr. 16* (2011): 961-968.

55. Terminų žodynas. Lietuvos statistikos departamentas. Žiūrėta 2017 rugpjūčio 24 d. https://osp.stat.gov.lt/statistikos-terminu-zodynas 2017-08-24

56. „The impact of gender on leadership styles.“ Hudson Global. Žiūrėta 2017 rugsėjo 15 d. http://au.hudson.com/latest-thinking/infographics/impact-of-gender-on-leadership-styles

57. Van den Berg, Simone. „Different Leadership Styles for Women.“ Bachelor Thesis Organization & Strategy, M. Röthengatter, 2009-2010. http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=120925

58. Žydžiūnaitė, Vilma. *Baigiamojo darbo rengimo metodologija.* Klaipėda: Klaipėdos valstybinė kolegija, 2011.

59. „2015 m. Lietuvos Respublikos savivaldybių tarybų rinkimai.“ Lietuvos Respublikos Vyriausioji rinkimų komisija. 2015 balandžio 15 d. http://www.vrk.lt/statiniai/puslapiai/2015_savivaldybiu_tarybu_rinkimai/output_lt/rinkimu_diena/stat2.html

60. „2017 m. Tarptautinė moters diena: lyčių lygybė – Europos populiarinimo idėja.“ Europos komisija. 2017 kovo 8 d. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-489_lt.htm

Leonavičiūtė A. *Lyčių lygybė lyderystėje* / Lyderystės ir pokyčių vadybos (Ugdomojo vadovavimo specializacijos) magistro baigiamasis darbas. Vadovė Doc. dr. B. Aleksandravičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Vadybos institutas, 2017 – 85.

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe išanalizuotos lyčių lygybės raiškos lygis lyderystėje ir nustatyti konkretūs būdai, kurie paskatintų pripažintų vyrų ir moterų lyderių lygybę šioje srityje. Pirmoje darbo dalyje analizuojami teoriniai lyčių lyderystės aspektai, aptariant lyderystės sampratą, jos santykį su vadovavimu, pagrindinius lyderio bruožus, taip pat lyties įtaką lyderystėje bei lytims būdingus lyderystės stilius ir savybes. Antroje dalyje pateikiama lyčių lygybės indeksą sudarančių sričių – darbo, pinigų, žinių, laiko, galios ir sveikatos statistinių duomenų Lietuvoje ir Europos Sąjungoje analizė, atskleidžianti realią vyrų ir moterų situaciją kiekvienoje srityje. Trečioje dalyje, remiantis kiekybinio tyrimo – anketinės apklausos tyrimo rezultatais, pateikiamos konkrečios skirtingų lyčių lyderių savybės, įvertinama lyties įtaka lyderystėje darbuotojų požiūriu bei atskleidžiami veiksmai, kurie paskatintų lyčių lygybę lyderystėje. Išnagrinėjus teorinius, statistinių duomenų ir kiekybinio tyrimo lyčių lygybės lyderystėje aspektus, pateikiamos magistro baigiamojo darbo išvados ir pasiūlymai.

Pagrindiniai žodžiai: lyderystė, lytis, lyderystės stiliai, lyderių bruožai, lyčių lygybė.

Leonavičiūtė A. *Gender Equality in Leadership* / Final Master's thesis in Leadership and Change Management (with the specialisation in coaching). Supervised by Doc. Dr. B. Aleksandravičiūtė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, Institute of Management, 2017 – 85.

ABSTRACT

The final Master's thesis analyses the degree of gender equality in leadership and identifies specific ways to promote equality of men and women recognised as leaders in the field. The first part of the thesis analysis theoretical aspects of leadership, discusses the concept of leadership, its connection with management, key properties of a leader, impact of gender on leadership and gender-specific leadership styles and characteristics. The second part presents analysis of statistical data in the areas comprising gender equality index of Lithuania and European Union, i.e. work, money, knowledge, time, power and health, showing the actual situation of men and women in each area. The third part presents specific properties of leaders of different genders based on the results of quantitative research (questionnaire survey), assesses the impact of gender on leadership from the point of view of employees and identifies measures to promote gender equality in leadership. Based on the analysis of theoretical aspects, statistical data and results of quantitative research of gender equality in leadership, conclusions of the final Master's thesis and recommendations are presented.

Keywords: leadership, gender, leadership styles, properties of leaders, gender equality.

Leonavičiūtė A. *Lyčių lygybė lyderystėje* / Lyderystės ir pokyčių vadybos (Ugdomojo vadovavimo specializacijos) magistro baigiamasis darbas. Vadovė Doc. dr. B. Aleksandravičiūtė. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Vadybos institutas, 2017 – 85.

SANTRAUKA

Magistro baigiamojo darbo tema yra aktuali visų pirma dėl to, kad lyderystė yra procesas, kuris yra dinamiškas, nuolat kinta ir prisitaiko prie laikotarpio, aplinkybių bei visuomenės. Dėl to lyderystė skirtingais aspektais dažnai analizuojama įvairiose literatūros šaltiniuose, ieškant atsakymų, ar egzistuoja lyčių lygybė šioje srityje ir ar vyrai bei moterys turi vienodas galimybes tapti lyderiais. Taigi nors ši tema aptariama neretai, tačiau problema, kad vis daugiau moterų tampa darbo jėgos dalimi, tačiau vis dar neužima vadovaujančių pareigų ir jų tiek nedaug lyderių pozicijose dar nėra išspręsta.

Magistro baigiamojo darbo tyrimo tikslas – išanalizuojant lyčių lygybės raiškos lygį lyderystėje, nustatyti būdus, kurie paskatintų pripažintų vyrų ir moterų lyderių lygybę šioje srityje. Siekiant įgyvendinti šį tikslą darbe visų pirma išanalizuoti teoriniai lyčių lyderystės aspektai, aptariant lyderystės sampratą, jos santykį su vadovavimu, pagrindinius lyderio bruožus, taip pat lyties įtaką lyderystėje bei lytims būdingus lyderystės stilius ir savybes.

Antra, atlikus Lietuvos ir Europos Sąjungos lyčių lygybės indeksą sudarančių sričių statistinių duomenų analizę, nustatyta, kad darbo, pinigų, žinių, laiko, galios ir sveikatos srityse egzistuoja skirtumai tarp vyrų ir moterų, kurie nulemia tai, kad lyčių lygybė lyderystėje nėra užtikrinama.

Trečia, atliktas kiekybinis tyrimas parodė, kad tik maždaug pusė vadovų yra pripažįstami lyderiais, taip pat kokios konkrečios asmeninės savybės būdingos skirtingoms lytims. Be to, šis tyrimas parodė, kad nors skirtingų lyčių lyderiai pripažįstami nevienodai ir egzistuoja lyčių disbalansas tam tikrose srityse, tačiau lyderio lytis neturi įtakos nei jo asmeninei sėkmei, nei tiesiogiai jo darbuotojams.

Dėl šios priežasties baigiamajame magistro darbe iškelta pirmoji hipotezė, kad lyderio lytis turi reikšmingą įtaką darbuotojams, nepasitvirtino. Antroji, kad vyrai ir moterys turi nelygias galimybes tapti pripažintais lyderiais, pasitvirtino iš dalies.

Magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, įvairių literatūros šaltinių apžvalga, statistinių duomenų analizė, empirinio tyrimo – anketinės apklausos metodologija ir rezultatai, išvados ir pasiūlymai, naudotos literatūros sąrašas bei priedai. Darbo apimtis – 78 puslapiai teksto be priedų, jame yra 39 paveikslai, 5 lentelės. Literatūros sąrašą sudaro 60 bibliografinių šaltinių. Atskirai pridedami darbo priedai.

Leonavičiūtė A. *Gender Equality in Leadership* / Final Master's thesis in Leadership and Change Management (with the specialisation in coaching). Supervised by Doc. Dr. B. Aleksandravičiūtė. – Vilnius: Mykolas Romeris University, Faculty of Public Governance, Institute of Management, 2017 – 85.

SUMMARY

The topic of the Master's thesis is relevant primarily because leadership is a dynamic and ever-changing process that adapts to different periods, circumstances and societies. Therefore literary sources often present analyses of leadership from different points of view with the aim of finding answers as to whether gender equality exists and whether men and women have equal opportunities to become leaders. Even though the topic is often discussed, this does not eliminate the problem, where more and more women become part of workforce, yet do not hold managerial positions, and the number of women in leading positions is still very low.

The aim of the Master's thesis is to analyse the degree of gender equality in leadership and identify ways to promote the equality of men and women recognised as leaders in this field. To achieve the aim, the thesis analyses theoretical aspects of gender leadership, discusses the concept of leadership, it connection with management, key properties of leaders and the impact of gender on leadership as well as gender-specific leadership styles and characteristics.

Analysis of statistical data in the areas comprising gender equality index of Lithuania and European Union revealed that there are differences between men and women in the areas of work, money, knowledge, time, power and health due to which gender equality in leadership is not ensured.

Quantitative research revealed that only about half of managers are recognised as leaders and allowed identifying gender-specific personal traits. Moreover, the research showed that even though recognition of leaders of different genders differs and there is gender imbalance in certain areas, the gender of a leader does not affect their personal success and has no direct effects on their employees.

For this reason, the first hypothesis of the final thesis that the gender of a leader has significant impact on employees was not confirmed. The second hypothesis, i.e. that men and women do not have equal opportunities to become recognised leaders, was confirmed in part.

The final Master's thesis consists of introduction, overview of various literary sources, statistical data analysis, methodology and results of an empirical research (questionnaire survey), conclusions and recommendations, list of references and attachments. Volume of the thesis – 78 pages excluding the attachments; 39 figures, 5 tables. The list of references comprises 60 bibliographical references. Attachments to the thesis are attached separately.

PRIEDAI

1 priedas

Anketa „Lyčių lygybė lyderystėje“

Sveiki!

Esu MRU magistratūros studijų paskutinio kurso studentė Aušra Leonavičiūtė ir rašau baigiamąjį darbą tema „Lyčių lygybė lyderystėje“. Atlieku empirinį tyrimą, kurio tikslas – sužinoti darbuotojų požiūrį į skirtingų lyčių lyderius bei nustatyti pripažintų moterų ir vyrų lyderių savybes. Apklausa skirta dirbantiems ir ne vadovaujančias pareigas (bet kurios grandies) užimantiems asmenims.

Labai prašyčiau atsakyti į anketoje pateiktus klausimus, pasirenkant Jums tinkamiausią atsakymo variantą (kai kur galimi keli variantai). Atsakyti į klausimus Jums užtruks iki 10 min.

Apklausa yra anoniminė ir gauti duomenys bus panaudoti tik moksliniams tikslams. Kilus klausimams prašau susisiekti el. paštu: auleonaviciute@gmail.com

Iš anksto dėkoju!

1. Ar šiuo metu dirbate?
- ☐ Taip
- ☐ Ne

2. Kokios Jūsų pareigos darbe?
- ☐ Vadovas
- ☐ Specialistas
- ☐ Technikas
- ☐ Tarnautojas
- ☐ Paslaugų sektoriaus darbuotojas
- ☐ Kvalifikuotas darbuotojas arba darbininkas
- ☐ Įrenginių ir mašinų operatorius
- ☐ Nekvalifikuotas darbininkas

3. Ar turite vadovą?

- ☐ Taip
- ☐ Ne

4. Ar savo vadovą laikote lyderiu?

Lyderis - tai asmuo, turintis aiškią ateities viziją ir sugebantis kitiems ją pateikti taip, kad šia vizija patikėtų ir būtų motyvuoti jos siekti kartu. Viena iš pagrindinių lyderių užduočių - suburti bendradarbiaujančią komandą ir skatinti savo darbuotojus nuolat tobulėti.

- ☐ Tikrai taip
- ☐ Taip
- ☐ Nei taip, nei ne
- ☐ Ne
- ☐ Tikrai ne

5. Kodėl savo vadovo nelaikote lyderiu? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Vadovas neturi aiškios ateities vizijos
- ☐ Vadovas nemotyvuoja siekti nustatytų tikslų
- ☐ Vadovas neskatina darbuotojų tobulėti
- ☐ Vadovas nesugeba suburti komandos ir jai vadovauti
- ☐ Kita ☐

6. Kokios lyties lyderis Jums vadovauja?

- ☐ Moteris
- ☐ Vyras

7. Pažymėkite savybes, kurios būdingos Jums vadovaujančiam lyderiui skalėje nuo 1 (visiškai nebūdinga) iki 5 (labai būdinga)

	1	2	3	4	5
Vizijos turėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas įkvėpti	☐	☐	☐	☐	☐
Sąžiningumas	☐	☐	☐	☐	☐
Pasitikėjimas	☐	☐	☐	☐	☐
Optimizmas	☐	☐	☐	☐	☐
Kūrybiškumas	☐	☐	☐	☐	☐
Gebėjimas deleguoti (paskirstyti) užduotis	☐	☐	☐	☐	☐
Nuolatinis mokymasis	☐	☐	☐	☐	☐

Didžiadvasiškumas (savo ir savo sekėjų profesinių aukštumų bei asmeninio tobulėjimo siekis)	☐	☐	☐	☐	☐
Vertybių laikymasis	☐	☐	☐	☐	☐
Atsakomybės prisiėmimas	☐	☐	☐	☐	☐

8. Kokiu lyderystės stiliumi pasižymi Jūsų lyderis?

- ☐ Orientuojasi į žmones
- ☐ Orientuojasi į veiklą ir rezultatus
- ☐ Vienodai orientuojasi tiek į žmones, tiek į veiklą ir rezultatus

9. Kaip sprendimus dažniausiai priima Jūsų lyderis?

- ☐ Sprendimus priima individualiai, kitus įtraukia tik išskirtiniais atvejais
- ☐ Sukuria atmosferą, kurioje kiekvienas prisideda prie sprendimų priėmimo

10. Pažymėkite, kurios lyties lyderiai, Jūsų nuomone, geriausiai atitinka žemiau pateiktus teiginius

	Moteris	Vyras	Lytis neturi įtakos
Norėčiau, kad mano lyderis būtų	☐	☐	☐
Manau, kad geresnis lyderis yra	☐	☐	☐
Labiau pasitikiu šios lyties lyderiu	☐	☐	☐

11. Pažymėkite, ar sutinkate su žemiau pateiktais teiginiais

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nei sutinku, nei nesutinku	Nesutinku	Visiškai nesutinku
Lyderio lytis turi įtakos darbuotojų darbo kokybei	☐	☐	☐	☐	☐
Vyrai lyderiai yra labiau pripažįstami nei lyderės moterys	☐	☐	☐	☐	☐
Įmonėje, kurioje dirbu, daugiau lyderių vyrų nei moterų	☐	☐	☐	☐	☐
Jeigu norėčiau siekti lyderio karjeros įmonėje, kurioje dirbu, tai man būtų sudarytos tokios pat sąlygos kaip ir priešingai lyčiai	☐	☐	☐	☐	☐

12. Kaip manote, kas nulemia lyderio sėkmę? (keli galimi atsakymai)

- ☐ Lytis
- ☐ Išsilavinimas
- ☐ Asmeninės savybės ir gebėjimai
- ☐ Palankios aplinkybės ir situacijos

☐ Kita (įrašykite) ☐

13. Kaip manote, kurioje srityje labiausiai dominuoja viena iš lyčių?

☐ Darbo

☐ Pinigų

☐ Žinių

☐ Laiko

☐ Galios (valdžios)

☐ Sveikatos

14. Kaip manote, kokie veiksmai paskatintų didesnį lyderių pripažinimą? (keli galimi atsakymai)

☐ Visuomenės nuo mažų dienų švietimas apie lyčių lygybę

☐ Į mokymo programas įtraukti lyderystės įgūdžių ir vadovavimo kursai, kurie skatintų svarbiausių lyderio savybių ugdymą nepriskiriant jų konkrečiai lyčiai

☐ Vienodų galimybių ir sąlygų darbe sudarymas vyrams ir moterims, siekiantiems lyderio/lyderės pozicijos

☐ Vienodas atsakomybių šeimoje pasidalijimas tarp vyrų ir moterų

☐ Konkrečių diskriminacijos darbe atvejų viešinimas, kuris padėtų užtikrinti lygias moterų ir vyrų teises

☐ Išankstinių darbdavių nuostatų ir stereotipų, atsisakymas

☐ Sėkmingų moterų lyderių, kurios galėtų būti mentorėmis, patartų, paremtų ir būtų pavyzdžiu kitoms moterims, dalijimasis asmenine patirtimi

☐ Kita (įrašykite) ☐

15. Jūsų lytis

☐ Moteris

☐ Vyras

16. Jūsų amžius

☐ ≤18

☐ 18-24

☐ 25-34

☐ 35-44

☐ 45-54

☐ 55-64

☐ ≥65

17. Jūsų išsilavinimas

- ☐ Vidurinis
- ☐ Profesinis
- ☐ Aukštasis kolegijinis
- ☐ Aukštasis universitetinis
- ☐ Kita (įrašykite) _____

18. Jūsų gyvenamoji vieta

- ☐ Lietuvos miestas
- ☐ Lietuvos rajonas
- ☐ Užsienis

19. Sektorius, kuriame dirbate

- ☐ Privatus
- ☐ Valstybinis

20. Jūsų bendras darbo stažas

- ☐ <1
- ☐ 1-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15
- ☐ 16-20
- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ >30

Ačiū, kad dalyvavote apklausoje!

Apklausos atlikimo sertifikatas



ManoApklausa

Apklausos atlikimo sertifikatas

934481906

Šiuo sertifikatu patvirtinama, kad

atliko apklausą

Lyčių lygybė lyderystėje

Apklausos atlikimo periodas: 2017-10-18 - 2017-11-05

Dalyvavusių respondentų kiekis: 292

Iveta Balode

ManoApklausa.lt direktorius

3 priedas

Forma patvirtinta Mykolo Romerio
universiteto
Senato 2012 m. lapkričio d. nutarimu
Nr.1SN-

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2017-11-18
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas), Viešojo valdymo fakulteto, Vadybos instituto, Lyderystės ir pokyčių vadybos (ugdomojo vadovavimo specializacijos) studentė Aušra Leonavičiūtė patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas „Lyčių lygybė lyderystėje“:

1.Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;

2.Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;

3.Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ Aušra Leonavičiūtė
(parašas)